全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

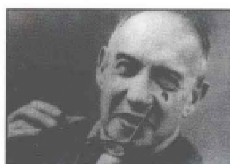
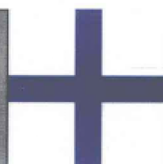


WEICAIJING
微财经系列

管理常识

让你管理像德鲁克 经营像王永庆

一本搞定


樊绍烈 编著

简洁的文字 透彻的解释 经典的故事 一看就懂
一书在手 轻松掌握管理常识 自如玩转职场

The knowledge you need to know to manage like Drucker,and operate like Wang

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

WEICAIJING 微财经系列

管理常识一本搞定

让你管理像德鲁克 经营像王永庆

樊绍烈 编著

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下

www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

管理常识一本搞定／樊绍烈编著．—合肥：
安徽人民出版社，2012.11
ISBN 978-7-212-05886-9

Ⅰ.①管… Ⅱ.①樊… Ⅲ.①企业管理
Ⅳ.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 281242 号

管理常识一本搞定

作　　者 | 樊绍烈
出 版 人 | 胡正义
选题策划 | 胡俊生
责任编辑 | 胡俊生　徐敏峰
责任印制 | 刘　银
营销编辑 | 孙向雷
装帧设计 | 亚力设计工作室

出　　版 | 时代出版传媒股份有限公司 http://www.press-mart.com
安徽人民出版社 http://www.ahpeople.com
合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼
邮编：230071
发　　行 | 北京时代华文书局有限公司
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011　电话：010－64267120
印　　刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司
（如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换）

开　　本 | 695×975　1/16
印　　张 | 15.5
字　　数 | 185 千字
版　　次 | 2013 年 1 月第 1 版　2013 年 1 月第 1 次印刷
书　　号 | ISBN 978－7－212－05886－9
定　　价 | 26.80 元

版权所有，侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录
content

第一章 得战略者得天下

1. 布利丹效应：成功源自决策 …… 3
2. 隧道视野效应：远见指引未来 …… 6
3. 羊群效应：不做墙头草，不去乱跟风 …… 9
4. 许诺原理：计划太大问题多多 …… 12
5. 德尔菲法：预见未知的团队 …… 15
6. 华盛顿合作定律：团队合作绝不是 1 + 1 = 2 …… 18
7. 苛希纳定律：合作不是人越多越好 …… 21
8. 蚂蚁效应：简单创造效率 …… 24
9. 米格-25 效应：整体能力大于个体能力之和 …… 27
10. 飞轮效应：成功是不断积累坚持不懈的结果 …… 30

第二章 目标明确事半功倍

1. 吉格勒定理：制定的目标越高，挖掘的潜力越大 …… 35
2. 沃尔森法则：信息时代，情报当先 …… 38
3. 哈默定律：没有不好的生意，只有不好的生意人 …… 41
4. 普希尔定律：决策毁于拖延，机遇毁于延迟 …… 44
5. 奥卡姆剃刀定律：简单的事情别想太复杂 …… 47
6. 懒蚂蚁效应：多动脑子少做杂务 …… 50
7. 吉德林法则：要想解决问题，先要发现问题 …… 53
8. 自来水哲学：降低成本的最好方法就是批量生产 …… 56

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9. 巴菲特定律：竞争越少，成功越易 …… 59
10. 卡贝定律：果断结束，从头再来 …… 62

第三章 选对人才能做对事

1. 奥格尔维定律：善用比自己更优秀的人 …… 67
2. 首因效应：拒绝第一眼效应 …… 71
3. 乔布斯法则：一流的产品源自一流的人才 …… 74
4. 蘑菇管理定律：谁都是从蘑菇长大的 …… 77
5. 不值得定律：只有喜欢，才有效率 …… 80
6. 贝尔效应：创造平台，给予机会 …… 83
7. 酒与污水定律：及时清除烂苹果 …… 85
8. 格雷欣法则：不要让烂柿子赶走了好苹果 …… 88
9. 水桶效应：所有的木板都必须足够高 …… 91
10. 踢猫效应：拒绝职场里的连锁效应 …… 93

第四章 留住人才能做好事

1. 雷尼尔效应：办公室也是“家” …… 99
2. 适才适所法则：一个萝卜一个坑 …… 102
3. 特雷默定律：干柴也有用 …… 105
4. 互惠关系定律：双赢才是赢 …… 108
5. 蓝斯登定律：环境与效率的正比关系 …… 111
6. 海潮效应：俊鸟栖高枝 …… 114
7. 大荣法则：每个人的持续发展带来整体的持续发展 …… 117
8. 波特定律：不要总盯着下属的错误 …… 120

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9. 刺猬法则：职场“距离”产生美 …… 123

第五章 管好人才能做成事

1. 柔性管理法则：“以人为本”人性化管理 …… 127
2. 坎特法则：尊重是管理的基础 …… 130
3. 金鱼缸效应：透明化管理更阳光 …… 133
4. 热炉法则：国有国法，家有家规 …… 135
5. 末位淘汰法则：有竞争才能发挥人的极限能力 …… 138
6. “垃圾桶”理论：有效解决拖沓作风 …… 141
7. 威尔逊法则：以身作则，强于言教 …… 144
8. 麦克莱兰定律：员工的参与，民主的体现 …… 147
9. 特里法则：坦率承认错误 …… 150
10. 蚂蚁管理法则：团队的自我组织更重要 …… 153

第六章 内部激励

1. 鲶鱼效应：利用鲶鱼，激活队伍 …… 159
2. 马蝇效应：激发竞争意识，增强团队活力 …… 162
3. 罗森塔尔效应：让激励变成期望的动力 …… 165
4. 横山法则：自发工作远远胜于被迫工作 …… 168
5. 肥皂水效应：在赞美中批评 …… 170
6. 蓝柏格定理：制造危机感，提高员工积极性 …… 173
7. 赫勒法则：监督促进效率 …… 176
8. 霍桑效应：给员工创造一个发泄不满的途径 …… 178
9. 杰亨利法则：真诚沟通，坦率交流 …… 181

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10. 沟通的位差效应：有效沟通源自平等交流 …………… 183
11. 威尔德定理：善于倾听才善于沟通 …………………… 186

第七章 有效决策

1. 儒佛尔定律：有效地预测才有英明的决策 ……………… 191
2. 手表定律：别让员工无所适从 ……………………………… 193
3. 皮尔斯定律：培养企业的接班人 …………………………… 196
4. 倒金字塔管理法则：主张员工的权利 ……………………… 198
5. 古狄逊定理：笨主管才累死 ………………………………… 201
6. 雷鲍夫法则：有自知之明，有敬人之举 …………………… 204
7. 改变航道原理：提高组织的应变能力 ……………………… 207
8. 扁平化管理：带大象去跳舞 ………………………………… 210
9. 矩阵式管理：每个部门都需要“特工” …………………… 213
10. 怀特定律：领导的威慑力决定决策的执行力 …………… 216

第八章 创新发展

1. 达维多定律：在创造和淘汰中发展 ………………………… 221
2. 青蛙效应：不做温水里的青蛙 ……………………………… 223
3. 路径依赖：拆掉思维里的墙 ………………………………… 226
4. 跳蚤效应：拒绝自我设限 …………………………………… 228
5. 默菲定律：把错误当做财富，汲取经验继续前进 ………… 231
6. 帕金森定律：凡事从自己身上找原因 ……………………… 234
7. 坠机理论：机制大于人制 …………………………………… 237
8. 比伦定律：失败也是一种机会 ……………………………… 239

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章 得战略者得天下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 布利丹效应：成功源自决策

管理招法

所谓布利丹效应，指的是管理者在做决策时犹豫不决、难下决定，因此引起管理的无效和混乱。该效应源于14世纪，当时，法国哲学家布利丹，讲了一个关于驴子的故事。后来，人们用“布利丹驴”来比喻那些优柔寡断的人。布利丹效应对公司管理影响极为严重，一个成功的管理者，只有在关键时刻果断地做出决策，才能在工作中避免布利丹效应。

招法典故

布利丹效应源自法国，法国经院哲学家布利丹，在一次会议中，向人们讲述了这样一个寓言故事：

一头驴去寻找食物，发现了两堆草料，这边是一大堆干了的草料，那边是一小堆鲜嫩的草料。

驴子挺高兴，跑到那堆干草料前，正要吃，突然想到，那堆新鲜的草料应该更好吃，要是不赶紧过去吃，那堆鲜嫩的草可能就被别的驴子吃掉了。这头驴子就跑到鲜嫩的草堆前，它刚要吃，又想到，这堆草虽然很嫩，可是数量太少，其他驴子如果看见那边大堆的干草料，把它吃光了，那自己明天又得饿肚子，索性去吃干草吧！

就这样，这头驴子考虑一阵儿草料的数量，又考虑一阵儿草料的质量，然后又分析草料的新鲜度，犹豫难决，不住地乱跑。最后，这只驴子饿死在草堆前。

这则寓言后来演变为成语“布利丹驴”，用来比喻那些做事优柔寡断的人。

如今，人们常把在决策中犹豫不决、难做决定的管理现象称为“布利丹效应”，又称布利丹之驴、布利丹选择或布利丹困境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

招法释义

在企业管理中，管理者不可避免地要经常做出一些重大决策，但很多管理者可能都希望等到所有的事情都弄清楚了再做决定。实际上，任何一项决策，在没有正式实施之前，没有人能准确地看清，这项决策究竟是否真的可行，在实施的过程中，会出现什么问题。但是机会稍纵即逝，企业管理者必须抓住时机，果断决策。“等信息明朗后再决策”和“看清形势再做决策”，都是管理中的一种理想状态，在现实的企业管理决策中很难实现。当你看清了眼前的道路，你的竞争对手也就看清了，大家都看清了方向，就不可能有太大的机会了。所以，机会与信息是成反比的，你的信息准备越充分，机会反而越少；反之，信息准备越匮乏，机会则可能越大。因此，在大致看清方向之后，管理者必须果断地做出决策并全力以赴，这样才能有所突破，抢占先机。如果管理者长时间犹豫不决，不做决策，往往会贻误战机，那么，企业因此而付出的代价会更大。

古代兵法讲：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。”在企业管理中也是如此，作为决策者，一定不能做“布利丹之驴”，要避免陷入左右为难的境地。管理者一定要当断则断，避免因为拖延不决而给企业带来损失。对于企业来说，犹豫不决就是一种慢性自杀。面对前进的方向，你的选择可能是错的，但是不选择的代价可能会更高。

英特尔总裁格鲁夫有一次谈到英特尔的转型时，曾说：“路径选错了，你就会死亡。但是大多数公司的死亡，并不是由于选错了路径，而是由于三心二意，在优柔寡断的决策过程中浪费了宝贵的资源，断送了自己的前途。所以最危险的莫过于原地不动。”因此管理者在面对重大决策时，一定要当断则断，避免布利丹效应的出现。

那么，决策者怎样才能防止布利丹效应出现呢？应该果断选择、全力投入。

企业管理者必须果断地抓住机会，确定自己新的行进方向，做出明确的决策，然后集中所有可用资源，全力向新方向进发，这才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是一位优秀的管理者应有的前瞻性和果断性。只有这样，才能领导企业一步步走向成功。

适用范围

该招法适用于任何工作单位。无论是政府机关、工商企业、学校、医院、媒体，还是社团，只要具备以下两点，就应当时刻注意布利丹效应。

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美国石油巨商哈默信奉的是“只要值得就该冒险”。正因为他敢于冒险，才得以在竞争激烈的商场中立于不败之地，最终成为美国的“石油巨人”。

1956 年，哈默已经 58 岁了，他做出了一个决定，买下西方石油公司，从事石油生意。在美国，最著名的石油产地就是得克萨斯州，其石油产量占美国石油总产量的 38%，但是该州已经被几家大石油公司垄断，哈默根本无法插手石油业务。沙特阿拉伯，这个大家看好的石油产地，一向被美国的石油巨商埃克森石油公司垄断，哈默更是难以染指。

究竟怎样才能获得原油呢？哈默果断地放弃了大家都看好的石油产地得克萨斯州和沙特阿拉伯，接受了青年地质学家泰茨沃思的建议，到旧金山以东一个被德士古石油公司钻探过，但因一无所获而放弃的地区去开采原油。泰茨沃思说，那里可能蕴藏着丰富的天然气，哈默毫不犹豫地把这块地租了下来。后来人们发现，哈默的这一决策是英明的。当钻到 262 米深时，终于钻出了价值两亿美元的气田，这使得哈默的公司一跃成为加利福尼亚州的第二大天然气公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 隧道视野效应：远见指引未来

管理招法

做任何事情都要有高远的眼光，想到今后的发展，看到将来。在企业管理中，领导者要善于从企业的长远利益出发，高瞻远瞩地做出决策。

招法典故

由于隧道内太窄，人在隧道中，视野很狭窄，要想视野更广阔，看到更多的东西，就必须站在高处，站得高才能望得远，这就是人们所说的隧道视野效应。我们做任何事情，都要把目光放远，只有看准了它的发展趋势后，坚定不移地去做，才能取得大成就。在企业管理中同样如此，管理者如果缺乏远见和洞察力，盲目决策，那么公司势必面临失败。只有视野开阔，才能看得高远，让企业在竞争中立于不败之地。纵观古今中外的成功人士，他们都曾做出过各种选择，懂得放弃眼前的微小利益，才能赢得长远的更大利益。

招法释义

任何企业的成功与失败都不是一朝一夕造成的，而是逐渐积累的结果。管理者在为企业制定更高的目标时，要跳出自己所处的狭小环境，把眼光放远，所做的计划不能只解决眼前的问题，而是要获得更长久的利益。在竞争日趋激烈的今天，企业要取得长远的发展，当下获得的经济效益固然重要，但是更应该重视长远利益，这样才能在竞争激烈的市场中立于不败之地。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

有一次，克罗克发现公司客户中有一家叫麦当劳的汽车餐厅，一次订购了八台混乳机。他觉得这家餐厅生意肯定很火，于是前去观察，发现果然如此。克罗克意识到，随着生活节奏的加快，这种快餐店肯定会备受欢迎。于是，他找到了餐厅老板麦当劳兄弟，想合伙同他们做生意。克罗克和他们坦言了自己的想法，要想提高餐厅营业额，可以在其他城市多开设一些分店，只要麦当劳兄弟提供资金，他可以做先锋去管理。但麦当劳兄弟对这个提议并不感兴趣，他们很满足现状。因为仅这一家店，一年已经能够稳赚 25 万美元，这在当时是笔可观的数目。不过，他们愿意让克罗克帮他们一起料理生意。

克罗克很快掌握了快餐店的经营方法。他多次建议麦当劳兄弟改善餐厅的环境，吸引更多的顾客，并提出配制份饭、送餐上门等一系列扩大业务的办法，以获取更多利润。由于克罗克经营有术，餐厅生意越来越火。麦当劳兄弟对他十分看重，渐渐地把餐馆的经营管理和决策权都交给了克罗克。

克罗克胸怀大志，始终想把麦当劳做大，于是提出在全美各地开设连锁店。在克罗克的努力下，几年后，麦当劳在美国境内拥有了 200 多家连锁店。通过与麦氏兄弟的合作，克罗克觉得和他们长期共事，未来事业的发展会受到限制，于是决定买下麦当劳，自己单干。

有了这个想法，克罗克和麦氏兄弟开始了艰难的谈判。克罗克起初提出的条件比较苛刻，对方坚决不同意。经过讨价还价，最终克罗克以 270 万美元的现金，买下了麦当劳餐厅。双方就此达成协议，进行了产权交割，办理了移交手续。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克罗克购买麦当劳餐厅一事引起了很大的轰动，而快餐店也借此大大提高了知名度。事实证明克罗克的决定是正确的，经过40余年的发展，如今麦当劳餐厅已遍布世界100多个国家和地区，有7万多家店铺。

麦当劳兄弟创立了麦当劳，但是却因为眼前利益而失掉了麦当劳。他们缺乏战略眼光，看不到餐厅未来的趋势，所以只能经营小店。直到克罗克的出现，才把麦当劳打造成了一个快餐王国。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 羊群效应：不做墙头草，不去乱跟风

管理招法

管理者在企业遇到危机时要主动出击，拒绝盲目跟风，而且要开拓新事物，做别人没有做过的，这样才能在市场上成为领头羊，在竞争中才能抢占先机。

招法典故

专家做过一个实验：在羊群前面放一根木棍，领头羊带头从木棍上跳了过去，第二只、第三只也都跟着跳了过去。跳到一半时，专家把棍子撤掉，后面的羊走到这儿，尽管已经没有棍子了，但它们仍然会跳一下，这就是人们所说的“羊群效应”。羊群效应也称从众效应，常被用来比喻人们的从众跟风心理，这种心理很容易导致盲从，从而陷入骗局或遭到失败。优秀的管理者要避免盲目跟风，留心自己所在的行业和公司存在的潜藏危机，做好防范措施。

招法释义

羊群效应在企业管理中也会出现，尤其是在竞争激烈的行业内更易出现。行业中有一定威望的企业也就是“领头羊”，吸引了其他企业的注意力，整个行业就会效仿它的行为。这个领头企业无论做出什么行为，其他企业不管自己是否适合，都会盲目跟风。因此管理者要擦亮眼睛，善于发现风险，避免盲从行为。每个人都希望成功，每个管理者都想让自己的企业逐渐壮大起来，做行业内的领头人，但是千万要记住，作为一个优秀的管理者，面对自己不熟悉的事物，一定要做出理智的判断，盲目跟风的后果很可能会让你面临失败。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。



经典案例

美籍犹太人约瑟夫·霍希哈曾经是大名鼎鼎的霍希哈证券公司的主席，也是数百家公司的董事长、董事或股东。这些公司中有许多世界知名，如壳牌石油公司、通用汽车公司、菲亚特汽车公司、戈纳黄金公司、亚特巴斯克铀矿公司等，真是举不胜举。

霍希哈是一位投资奇才，他自幼就对金融投机活动感兴趣。小时候他路过纽约证券所时，被里面热闹而混乱的场面所吸引，从那时起他就立志要当一名股票经纪人。长大后，他始终没有忘记幼年的志向，而且不断磨炼着自己的商业素质。

1916 年，初涉股市的霍希哈却未能旗开得胜，当年他用全部家当买下了大量雷卡尔钢铁公司的股票，但是他却没注意到，这家公司已经濒临破产。不久，雷卡尔公司宣布破产，霍希哈也因此赔上了全部身家。这次失败在经济上给霍希哈带来了沉重的打击，但却没有打掉他的志向和信心。经过这件事之后，他的投资变得越来越谨慎和理性，成功率也越来越高。

1929 年的初春，世界大股灾和经济危机即将来临，霍希哈准备在纽约证券交易所用 50 万美元买一个席位，但他又突然放弃了这个念头，正是这一明智的决策使霍希哈躲过了经济和股票危机带来的那场灾难。在随后 16 年的经济萧条中，无数个企业家和投资家都在这场灾难中沉寂下去了。霍希哈后来回忆说："当人们都在谈论股票，连医生也歇业去做股票投机生意的时候，你应当意识到，这一切不会持续很久了。人们疯狂购买，也不管是什么股票，连它们的种类和价格都不考虑，稍有差价就立刻抛出，这不是一个让人放心的好兆头。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1936年，普莱斯顿金矿开采股份有限公司长期未能找到矿源，后来又遭遇大火，导致全部设备被烧毁，大小股东们纷纷抛售该公司的股票，不到一个月，普莱斯顿公司的股票大跌。霍希哈听说后，听从了一名地质学家的建议，出资赞助该公司继续寻找矿石，同时在暗地里大量吸纳该公司的股票。功夫不负有心人，几个月后，普莱斯顿公司终于找到了黄金。消息一经传开，该公司的股票一夜之间飙升至每股20美元。这时霍希哈趁机将手中的股票出手，一举赚得4000万美元。

正是由于霍希哈不盲目跟风，善于发现管理中的缺陷，而且善加利用，才为自己赢得了更多的利益。因此管理者在面对自己不熟悉的事物时，一定要谨慎投资，切忌盲目跟风，否则等待你的将会是失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 许诺原理：计划太大问题多多

管理招法

管理者在制定企业计划时，一定要仔细研究，对其进行有效预测，计划不要制定得太大。每一项计划对应的是完成它所需要的时间和质量，所做的计划越大，完成它的时间就越长，实现它的可能性就会越来越小。

招法典故

我们在制订计划时，要根据实现决策中的任务所需要的时间，来确定合理的计划期限，这就是人们常说的许诺原理。这一原理主要涉及的是计划完成的时间限制问题。由于计划工作的制定和预测会浪费许多财力物力，如果从经济效益的角度分析，就必须考虑合理的计划期限，不能把计划设定得太大。在企业管理中遵循许诺原理，可以根据原理中的“实现决策中的任务所需要的时间”来确定合理的计划期限。对于企业来说，不能把完成任务的时间定得过长，也不要把计划做得过大，因为这样的话，企业容易出现资金周转困难，风险过大，不利于企业发展。

招法释义

按照许诺原理的原则，企业在制订计划时必须有期限要求，以免计划过大导致失败。对于大多数企业来说，完成期限往往是对计划最基本的要求，因此企业必须合理地确定计划期限，切勿任意缩短该期限，而且每项计划的内容不能过多，因为任务越多，计划时间越长，风险也就越大。如果管理者实现计划所需的时间比他所能预期的时间更长，那么就应该减少计划内容，缩短其许诺的期限，以减少企业所要承担的风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

一天傍晚，一只小梅花鹿在山上迷路了，怎么都找不到下山的路，只好凭感觉慢慢地向山下走去。它一不小心，一脚踩空，从山上掉下来，幸好被半山腰的树枝卡住了，这才保住了性命。小鹿焦急地等待着有人来救它，正在它快要绝望时，一只老鹰从空中飞过，小鹿连忙高声呼救："尊敬的老鹰先生，我是一只被树枝卡在半山腰的小鹿，求求您救救我吧。我一定会报答您的，您救了我后，我会送五十斤青草孝敬您。"听了它的话，老鹰依然在天空中盘旋，并没有要过来救它的意思，于是小鹿赶忙又开口说："还有，我能帮助您捉十只野鸭和十只野鸡。"说完后，小鹿发现老鹰已经停在一根树枝上了，但它仍然没有动，而是一直盯着小鹿看。小鹿开始发慌，心想，是不是我的许诺不能吸引老鹰？那该怎么办呢？于是，小鹿豁出去了，大声对老鹰说："老鹰先生，您到底要我答应什么条件才能救我呢？只要您能救了我的命，什么条件我都可以答应您。"老鹰看了小鹿一眼，笑了笑道："我想吃大灰狼的肉，你能帮我捉到吗？"小鹿听了高兴地说："吃大灰狼的肉很简单，只要您把我救出去，我立刻去捉一只活的大灰狼来给您尝尝鲜。"老鹰听了小鹿的话，拍拍翅膀，转身飞走了。小鹿对老鹰的行为非常不解，望着它远去的背影发呆，老鹰到底想要什么呢？

面对任何事情每个人都会思考它的可行性，对于小鹿开出的"活着的大灰狼"这张空头支票，老鹰也会加以分析判断，思考能否实现。因此，每个人在许诺时，必须认真思考，确保其可行性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业管理同样如此，如果一名管理者常常向员工做出各种许诺，但是却经常没有兑现，时间长了，员工对他的话就不会再信任了，他以后开展工作也会越来越困难。因此，管理者在激励员工时，一定要信守诺言，不能开空头支票，只有信守诺言，才能得到下属的信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 德尔菲法：预见未知的团队



管理招法

利用专家学者的知识和经验，对影响市场变化的各种因素进行预测和判断，以确保信息的准确性，企业根据这些预测结果来进行市场投资。



招法典故

德尔菲法是在20世纪40年代，为避免集体讨论中容易出现的屈从于权威或者一味盲目服从多数的缺陷，由O. 赫尔姆和N. 达尔克两人首创，其后又经过T. J. 戈尔登和美国兰德公司改善的一种有效的群体决策方法。德尔菲法的名称是这样诞生的，它起源于古希腊神话故事，该故事称太阳神阿波罗在德尔菲杀死了一条巨蟒，成了德尔菲的主人，而且年轻英俊的阿波罗具有先知先觉的能力，能预测未来。因此，这种预测方法被命名为德尔菲法。德尔菲法的核心内容是征求不同专家的预测意见，在征求过程中采用背靠背的通信方式，并且对意见经过多次询问、修改，最终专家小组的预测意见通过反复修改逐渐趋于集中，做出符合市场未来发展趋势的预测结论。



招法释义

德尔菲法简便易行，科学性和实用性较强，吸收了不同专家的预测，并且充分利用了专家的经验和学识，以确保预测的准确性和可行性。而且由于专家的意见是从不同的地方发送过来的，也就能避免因畏惧权威而随声附和、不能各抒己见的情况发生，同时可以将专家的看法集中到一起，形成具有一定科学性合理性的综合意见。德尔菲法是一种在企业中常用到的有效的决策方法，它的应用范围非常广泛，小到企业的销售量，大到对项目投资的评估，都可以运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用德尔菲法。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

企业的投资决定其今后的发展状况，关系非常重大，需要在投资前做大量的调查研究，并在此基础上做出准确的市场判断，对未来将要发生的情况做出充分准备。尤其是要在形势尚未明朗之前做出正确判断，然后未雨绸缪，让企业先行于市场。

投资者必须见微知著，几十年前，奥纳西斯就是这样成为海上运输业的霸主的。希腊船王奥纳西斯，他的大名可谓闻名遐迩，他的创业经历是一个传奇，也是一个冒险家走过的路。

1929 年，整个世界坠入了经济危机的深渊。步入企业界还不久的奥纳西斯，也同样面临着经济危机带给他的考验。但在这混乱之中，奥纳西斯仍然保持着清醒的头脑。他坚信生产过剩、物价暴跌都是经济危机下的暂时现象，一旦经济复苏，价格肯定会随之上升，甚至还会暴涨。如果趁物价下跌时买进货物，那么等到经济复苏时就可以用较高的价格把它们抛出去，从中获得高收益。那么究竟买什么呢？奥纳西斯做了大量的调查研究，最后终于决定，把自己的资金全部押在人们认为在危机中最不景气，并注定要遭难的海洋运输工具——轮船上。他深信，一旦世界经济复苏，那么经济的发展就离不开海上运输，他投下去的本钱很快就能增长，利润会滚滚而来。

于是他开始寻找合适的运输公司来进行投资。一天，他收到这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样一条信息，在经济危机的影响下，加拿大国营运输公司遭到了巨大损失，决定将公司的6艘货船拍卖，这6艘货船在10年前的价值是200万美元，现在船价暴跌，每艘只卖2万美元。听到这个消息，奥纳西斯高兴得跳了起来。他兴冲冲地赶到加拿大，将这6艘拍卖的货船全部买下。

当时许多人都说奥纳西斯办了一件蠢事，认为这几艘轮船的价格会越来越低。而且事态的发展正如人们所预料的那样，轮船的价格一直在贬值，经济危机越来越严重，整个资本主义世界在这场危机面前显得一筹莫展。面对如此严酷的现实，奥纳西斯毫不动摇自己的决心，坚信好日子一定会到来。

机会终于来了，第二次世界大战的爆发，使各个国家急需船只运输物资，这给拥有海上船只的人们带来了无限的商机。奥纳西斯当年廉价买入的6艘货船一夜之间变成了6座金山，战争结束时，依靠这些船只，他已经置身于希腊拥有“制海权”的巨头行列之中。

正如奥纳西斯所说的：“商人应该具有圣人的品质，能够先知先觉。”他以自己敏锐的洞察力对市场的发展趋势做出了准确判断，并且紧紧把握住机会，最终成为海上运输的霸主。在这个信息不断变化的时代，机遇总是垂青那些善于思考、有准备和敢于尝试的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 华盛顿合作定律：团队合作绝不是1+1=2

管理招法

团队合作在人力资源管理中有着非常重要的作用，它不仅是人力的简单相加，而是要将团队的作用发挥到极限。

招法典故

当一个人独自完成一项工作时，由于责任全部由他自己承担，就不会冷眼旁观，虽然可能会敷衍了事，但最终会完成工作。如果这项工作由两个人或者两个以上的人共同完成时，可就不同了。用管理学中的华盛顿合作定律来说，就是指当一个团队共同从事某项工作时，虽然团队里的成员对这项工作都有责任，但是每个人对工作却是互相推诿，冷眼旁观，谁都不愿承担责任，最后导致合作失败，任务无法完成。

招法释义

无论是一个团队，还是一个社会，个人的本事再大、能力再强，要完成一件事，没有其他人的帮助是根本无法实现的。所以说团队合作在组织管理中具有非常重要的作用。人与人的合作不能仅仅是把人力简单加到一起，它的合作更加微妙、复杂，而其中管理的作用就是要将团队的功能发挥到极致。团队合作就是要把所有人的能力整合在一起，共同完成工作中所遇到的问题，并且提出创新的解决方法。在团队合作中，不同的人可能在不同领域有着优势，如果相互合作那就会事半功倍，有利于组织的发展和壮大。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美国著名运动用品生产商耐克公司聘用霍华德·斯鲁谢尔为公司出谋划策的举措，为我们提供了团队合作的经典案例。

20 世纪 70 年代，耐克公司逐渐壮大，并且显示出要赶超阿迪达斯公司的势头，向运动服装界老大的地位挺进。由于市场需求不断扩大，公司迫切需要一个热爱运动、懂策划、有激情并且善于谈判的人来管理公司。但是耐克的老板菲尔·奈特对这方面并不擅长，他需要从外面引进人才，在他看来，斯鲁谢尔恰好是他要找的最佳人选。奈特认为斯鲁谢尔的难能可贵之处就在于“将讨价还价的谈判上升到艺术的层面”，而这正是奈特所缺少的东西。

奈特颇费周折地说服斯鲁谢尔到耐克服务，但是斯鲁谢尔却只同意到耐克做半职的工作。斯鲁谢尔说，自己不适合做全职的工作，因为他要为许多人服务。虽然不是全职工作，但是奈特还是很爽快地答应了斯鲁谢尔的要求。

在他们的合作生涯里，发生过这样一件事：有一次，斯鲁谢尔被派去谈有关亚洲工厂的事务，通过沟通和了解，他认为有耐克的人在其中两件个案里“捞了油水”，于是回来后向奈特报告了这个问题。奈特认为斯鲁谢尔怀疑的两个人平时表现不错，就没有深究。可后来的事实证明，斯鲁谢尔的判断是正确的。事后，奈特十分感慨地说：“这家伙有太多的情绪了，让人捉摸不透。他非常不信任人，但正因为这点，使得他善于看穿所有心虚的人做出的各种小动作。而这正是我缺少的。”

在斯鲁谢尔看来，菲尔·奈特在管理钱财方面并不是很精明，以他的能力，他本来可以更富有，但他与别的运动界的领导者不同，他热爱运动员，也热爱比赛。他非常重视运动员，而这往往会让他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造成巨大的物质损失。而斯鲁谢尔的细致严谨，恰好弥补了菲尔·奈特的不足。

奈特做事情主要从大处着眼，斯鲁谢尔喜欢注意细节，这两个人的一粗一细，组成了完整的耐克主体。在业界的眼中，斯鲁谢尔和菲尔·奈特二人具有近乎完美的互补作用。正是这种互补作用，最终使得耐克在20世纪80年代初超过了阿迪达斯公司，成为世界体育用品企业中的老大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 苛希纳定律：合作不是人越多越好

管理招法

在管理上，并不是人越多越好，只有找到最佳人数，才能让员工发挥出最高的水平，管理者才会获得最好的管理效果。

招法典故

苛希纳定律阐释了人力资源管理中的用人规则，这是西方管理学中的一条著名定律。说的是如果实际管理人员比最佳人数多 2 倍，工作时间就要多 2 倍，工作成本就要多 4 倍；如果实际管理人员比最佳人员多 3 倍，工作时间就要多 3 倍，工作成本就要多 6 倍。换种说法就是，在管理上，不能简单地认为人多就好，往往随着管理人员的增加，工作效率反而出现下降。只有找到最合适的人数，管理才能收到最好的效果。

招法释义

市场是充满竞争的，企业要想长期生存下去，就必须保持竞争力。只有用最低的工作成本换取最高的工作效率，才能保持竞争力，立于不败之地，这就要求企业用最少的人做最多的事，在人数固定的前提下，将工作量达到一个最大值。也就是苛希纳定律所指出的：管理人员的数量并不是越多越好，关键要确定最佳人数。有时管理人员越增加，工作效率反而越下降。只有确定了最佳人数，管理才能收到最好的效果。这样企业才能最大限度地降低成本，提高工作效率，创造更大的利益。苛希纳定律虽然是针对管理层人员的，但它在对公司一般员工的管理中也同样适用。在一个企业中，只有各个部门的人员都真正达到了最佳人数，才能最大限度地降低工作成本，从而使企业的利益最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

沃尔玛公司是全球最大的零售商之一，它的前总裁——萨姆·沃尔顿为我们提供了一个很好的案例。

萨姆·沃尔顿有句名言："谁都不希望裁掉自己的员工，可是作为企业的管理者，却经常要考虑这个问题。否则，就会影响企业的发展前景。"从开始经营第一家零售店开始，沃尔顿就非常注意控制公司的管理费用。当时，多数企业管理者都会用相当于销售额 5% 的费用来维持企业的经营管理。但沃尔顿没有这样做，他用来维持公司经营管理的费用只相当于公司销售额的 2%，在沃尔玛的发展中，这种做法一直被沿袭下来。在沃尔顿的领导下，沃尔玛的员工对工作都非常负责，经常从早忙到晚地工作。结果，沃尔玛用少于其他企业的员工，提高了企业的生产效率，创造出比其他企业更加丰厚的利润。这样，在沃尔玛全体员工的努力下，公司很快从只拥有一家零售店，发展到了现在的拥有全球 2000 多家连锁店。

虽然随着公司的壮大，管理费用也在不断增加，但沃尔顿却始终坚持他的做法——将管理成本维持在销售额的 2% 左右，用最少的人干最多的事。因为他深知，一旦成本提高，就会出现企业机构臃肿、人员设置不合理等现象，会使企业官僚之风盛行，人浮于事，从而导致企业工作效率低下。为了避免这些，沃尔顿才会想方设法用最少的人做最多的事，尽量降低成本，追求效益最大化，并且把精简成本费用的做法沿用到今天。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨姆·沃尔顿认为，精简的机构和人员是企业良好运作的关键。与大多数企业不同，沃尔玛遇到企业发展困难的情况时，从来不用增加机构和人员的方法来解决问题。相反，他会精简公司机构和人员，以便节省成本。因为在他看来，只有这样才能避免重叠的机构出现，造成公司人员过度消耗成本。

沃尔顿认为，企业精简机构和人员是非常必要的，有些管理者为了显示自己高人一等的地位，经常会安排一些无用的人员在身边。在沃尔顿看来，工作人员的职责是为了尽自己最大的努力来为客户服务，而不是为管理者服务。凡是一切与为客户服务无关的工作人员，在公司内都是多余的，都应该精简。他说：只有从细微之处着想，努力经营，公司才能发展壮大！沃尔玛能发展到今天如此大的规模，与其始终坚持低成本运作有很大关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 蚂蚁效应：简单创造效率

管理招法

即使单个人的力量非常弱小，只要能够凝聚在一起组成团队，就可以发挥出神奇的力量。

招法典故

蚂蚁是自然界里最团结的动物之一，每只蚂蚁每天都在为集体的生存和幸福忙碌着。有这样一则小故事：一棵百年老树的树底下，有一群蚂蚁在这里安营扎寨。为建设自己的家园，蚂蚁们辛勤劳动，整天运送土石，啃咬树皮……有一天，一阵微风吹来，这棵百年老树轰然溃倒，最终零落成泥。这个故事告诉我们：一只蚂蚁的力量是微不足道的，但上千只甚至更多的蚂蚁组成的团队可以让一棵参天大树轰然倒塌，甚至可以将一只狮子或老虎在短短的时间内啃成一堆骨头。这就是人们常说的“蚂蚁效应”，其威力是巨大的。

招法释义

无论一个人能力多么强，其创造力和技术能力都很有限，只有组成团体，而且整个团队都全心全意地贡献自己时，才能将每个人有限的力量凝聚在一起，组成一种巨大的能量。一个优秀的管理者要想获得更大的成功，解决更加具有全局性、战略性的问题，不能只靠自己单打独斗，还要依靠所有员工共同努力，依靠整个团队的力量。只有将每个成员的能力优势聚集到一起，才能形成一股强大的力量。团队中的每个人都围绕着共同的目标发挥最大潜能，而管理者的任务则是为他们创造积极、高效的工作环境，帮助他们获得成功。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

蚂蚁效应在团队管理中具有明显优势。如果将蚂蚁管理法则运用到企业管理中，可以解决很多专业技术方面的复杂问题。例如，当年专家在设计从夏威夷到巴黎的电信网络时，发现中间需要经过很多节点，而在这些节点处，系统很可能会出现“堵车”现象，因此系统中就要加入自动避开“塞车”的设计。惠普实验室为这个问题提出了一个解决方案，即用电话追寻使用者的资讯链接，因为大批软件使用者不断流动，肯定会在网络间留下资讯，这时就可以用电话追随这些资讯链接。当某条路线发生“堵车”时，该路线的使用者就会发出信号，其他使用者就会改走比较顺畅的路线，让“堵车”现象迅速缓解。惠普实验室的这个解决方案就来源于蚂蚁在行进途中留下激素，以此为后来的蚂蚁指明道路的自然现象。

当然，这种蚂蚁效应应用得最多的还是在管理领域，比如一些物流仓储中心的装运。

国内某家大型零售连锁店就是运用蚂蚁效应来管理其物流仓储中心。该连锁店在实行蚂蚁式管理之前，仓储中心都是用区域方式来检货，只有上一个环节全部整理完毕，下面的环节才开始接手。以图书为例，不同的人装订不同类别的书籍，一个人专门负责装订商业书，另一个人专门负责装订儿童书。但是由于每个人的装订速度不同，而且商家发出的订单对每一种商品的需求差异也有大小，因此每个人完成工作的时间也不相同，但是后面的环节却必须等到两个人都完成工作了才能接手，这就大大降低了工作效率。

经过管理者研究决定，该物流仓储中心装卸货物改用“蚂蚁效应”，一个人不断拣出产品，当下游有其他人来接手工作后，便回头

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接手上游的工作。经过多次电脑模拟运算，研究人员发现，在这个模式中，将速度最慢的员工放在开始，将速度最快的员工放在最末端，这样的安排是最高效的。该仓储中心通过使用这种蚂蚁模式管理，员工的工作效率大大提高了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 米格-25效应：整体能力大于个体能力之和

管理招法

管理者要重视个体的不同点，相互吸收有益之处，弥补个体的不足，做到资源整合，发挥整体大于部分之和的重要作用。

招法典故

许多飞机制造专家惊奇地发现，前苏联研制生产的，以其优越性能而备受世界各国青睐的米格-25喷气式战斗机，所使用的许多零件比美国战机落后得多，但是它的整体作战性能达到甚至超过了美国以及其他国家同期生产的战斗机。为什么会出现这种现象呢？原来在设计飞机时，米格公司精心设计，各零部件组合得十分协调，使该机在升降、速度、应激反应等方面都超过了拥有先进零部件的美国对手，从而成为世界一流的战斗机。这一因零部件协调组合而产生的意想不到的效果，被后人称之为“米格-25效应”。

招法释义

“米格-25效应”说明组织的内部结构搭配的合理程度，决定着其整体功能的发挥。如果内部结构搭配合理，那么就会产生“整体功能大于部分功能之和”的功效；反之结构不合理，则会出现“整体功能小于各部分功能相加之和，甚至产生副作用”的功效。企业管理也同样如此，需要通过组建团队去提升企业整体的执行力，一个团队要合理搭配人员，只有良好的组合，才能提升团队整体的效率。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

沃尔玛公司的创始人萨姆·沃尔顿在一篇文章中写道：作为人，我们各自都有不同的长处和短处。因此，真诚的帮助再加上理解和交流，肯定能帮助我们取得胜利。记住，领导者必须做到时刻把部属放在自己前面。如果能做到这点，事业将会一帆风顺。

在沃尔玛公司里，作为管理者，要求他们必须真诚地对待自己的员工。管理者必须了解员工们的为人、家庭、困难、需求，这样才能帮助他们成长和发展。萨姆·沃尔顿经常去参观本公司的商店，了解基层员工的要求以及他们关心什么，通过和员工们沟通、交流，了解他们的困难和需求。

在沃尔玛公司总部，经常会看到来自各地的员工求见沃尔顿先生。他总是耐心地接待这些员工们，认真地解决他们提出的正确要求或者问题。他要求公司所有的管理人员认真贯彻公司的思想，不要只做表面文章，而要把员工真正当成合作伙伴。

沟通是沃尔玛公司的用人之道，这也是它成功的关键之一。沃尔玛公司以极其简单的方式，从公司股东会议到电话交谈，进行管理与员工之间的沟通，从而实现信息共享。他们认为这是公司力量的源泉。在沃尔玛公司创立之初就是这样做的，把相关的数据资料让每个商店的经理和部门主管分享。这样，管理者和员工的合作伙伴关系就更容易协调。

沃尔玛公司非常愿意让所有员工共同分享公司的业务信息，他们认为，只有员工们了解了公司业务的进展情况，才能最大限度地干好本职工作。分享信息和责任是共同合作的核心。它能使员工产生强烈的责任感，主动参与公司的事务，认识到自己的工作在公司的重要性，从而做出更好的成绩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沃尔玛公司认为，管理者应该把员工看作“合伙人”，经常和他们交流沟通。员工们知道得越多，理解就越深，对企业的发展也就越关心。一旦真正和企业连成一体，员工们会更加努力为公司的发展做出贡献。如果不信任自己的“合伙人”，对公司的业务也不予以公开，他们会认为自己没有被真正当作公司的一员，觉得自己失去了重视。沃尔玛公司对待员工的方式十分有效，大大提高了公司的执行力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 飞轮效应：成功是不断积累坚持不懈的结果

管理招法

做任何事情都要付出努力，只要你耐心等待，机遇之门就会为你打开，成功就在眼前。

招法典故

飞轮效应指的是，在刚开始时，你需要花费很大力气才能使静止的飞轮转动，要反复推动飞轮前进，但是你的这些努力都不会白费，随着动力增加，飞轮会越转越快。所用的力量达到某一临界值后，推动力的一大部分来自于飞轮本身的重力和冲力。这时，你不需要用很大的力，飞轮仍然在快速转动，而且不会停下来。这就是人们所说的“飞轮效应”。每个人在向自己的目标前进时，都会经历这一过程。要想取得成功，就要坚持不懈的努力，这也意味着需要长时间的努力来保证成功。

招法释义

飞轮效应告诉我们，做任何事情，在起初时候都要付出艰苦的努力，只有把基础打好，才能使你的事业向着好的方向转动，而当企业的发展走上平稳道路之后，一切都会好起来。只要你付出了努力，即使暂时没成功，但是你的付出总会有回报。企业的发展也是如此，在最初的时候积累实力，持续提升绩效，积蓄巨大的力量，渐渐地你就会发现最初的积累为公司发展提供了坚实的基础。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

很多企业在人们看来都是“突然”成功的，其实都是经过坚持不懈的努力换取来的。他们的成功秘诀就是坚持、坚持、再坚持。

宋辉大学刚毕业就来到了北京，他非常热爱文字工作，希望能找到和自己兴趣相关的职业。一个月后，他终于在某家文化公司找到了一份校对员的工作。

宋辉刚进公司时，认为跟文字打交道是很开心的事，但是每天十几个小时工作下来，让他感到疲惫不堪。于是他决定辞掉这份工作，再去寻找另一份工作。当他把这个决定告诉朋友时，对方却劝他再坚持一下，因为在金融危机的影响下，找一份称心如意的工作实在太难了。

在深思熟虑之后，宋辉听取了朋友的劝告，继续在这家公司做校对员。虽然不喜欢这份工作，他仍然没有消极怠工，而且比以前更多了一份责任感。他把每份文件的校对次数从两次增加到了三次，而且在时间允许的情况下，把整篇资料都通读一遍，看看是否有其他除了文字之外的错误。这些付出并没有白费，经过他手的书籍出错率明显比以前降低了。公司的经理还专门和他进行了一次谈话，得知他是个文学爱好者，并在杂志上发表了不少作品时，就安排宋辉做了文字编辑。于是宋辉得到了他所向往已久的职业——文字编辑。

想到当初差点离开公司，宋辉心里感慨万分，如果没坚持下来，今天也就不会实现自己的理想了。正是坚持，使他得到了这份向往的工作。

俗话说得好：成功就是简单的事情重复做，失败就是简单的错误重复犯。在现实生活中，我们做事时有着太多的困难和不如意。因此，我们就会动摇自己的意志，也会质疑自己当初的选择。其实，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出现这种情况是必然的，越是这样你就越应该等待。成功往往就在于坚持，只要你多一点耐心，机遇之门就会为你打开，成功就在你的眼前。我们在成功之前所走的每一条路，所做的每一次努力，都是在为未来打下基础，请记住坚持就是胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章 目标明确事半功倍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 吉格勒定理：制定的目标越高，挖掘的潜力越大

管理招法

企业如果不树立远景目标，时间长了就会失去竞争力。为了让企业在市场竞争中抢占先机，就要设定远大的目标，目标越高，取得成功的机会就越大。

招法典故

美国行为学家J. 吉格勒说过：不管一个人的能力有多强，如果缺乏高远的目标，他将一事无成。设定一个高目标就相当于达到了目标的一部分。这就是管理学上著名的吉格勒定理。人的思维和行动都有其目的，设立一个高目标，就能有效地激发人们的动机，鼓舞和激励人们提高工作效率。

招法释义

一个企业如果不树立远景规划，就会局限于现有状态，故步自封，不求发展。为了在市场竞争中抢占有利地位，企业必须不断设定更高的目标，同时要让员工清楚地了解公司所制定的目标。只有确定共同努力的方向，勾勒出未来发展的远景，才能指引全体员工向一个方向发展。企业界有句名言：经营的重点就是决策，决策的中心则是战略。所谓战略，就是一个企业在未来几年或者几十年发展的总体规划，也就是企业的目标。它要求企业要有长远的打算，只有这样才能树立员工的信心，激励员工向着这个远大的目标前进。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

半个多世纪前，管理大师彼得·德鲁克在《管理实践》一书中就指出了管理的五大基础之一是制定目标。他认为：管理者要完成的任务必须来自公司的目标。没有一个远景目标，企业就不会有长久的市场竞争力。美国快餐业翘楚温迪创始人——迪布·汤姆斯，就是一个定下远大目标的人。

1969 年，美国的连锁快餐业如日中天、遍布全国，麦当劳、肯德基、汉堡王等大店已经享誉美国各地。在美国俄亥俄州出现了一家汉堡餐厅——温迪快餐店。与麦当劳相比，温迪快餐店只是一个名不见经传的小餐厅而已，开设者是迪布·汤姆斯，温迪是他女儿的名字。

但是迪布·汤姆斯却从未因为自己的快餐厅名气小而气馁。他从开始就为自己制定了一个远大的目标，那就是追赶麦当劳，和快餐业老大抗衡。

20 世纪 80 年代，美国的快餐业竞争更加激烈。麦当劳为了保持快餐业内的地位，用尽心思，无论是从包装，宣传，还是制作方面，都下足了功夫，这让迪布·汤姆斯很难有机可乘。于是，迪布决定走和麦当劳不同的路线，麦当劳把青少年顾客作为主要服务对象，温迪则把顾客定位在 20 岁以上的人。为了吸引顾客，迪布·汤姆斯将每个汉堡中的牛肉增加了零点几盎司。虽然这个举动并不起眼，但是它为温迪赢得了成功，成为日后与麦当劳对抗的有力武器。

温迪从成立快餐店那天起，就一直把麦当劳作为竞争对手，并且在这种激励中快速发展着自己。终于，一个与麦当劳抗衡的机会来了。

1983 年，美国农业部对快餐业进行了一次调查，发现麦当劳汉堡包分量不足，号称有 4 盎司肉馅，可是肉馅重量从没超过 3 盎司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时，温迪快餐店已经不是昔日的小弟了，年营业收入大大增长，已超过19亿美元。迪布·汤姆斯认为牛肉事件是一个机会，于是针对麦当劳肉馅不足的问题对其大加抨击，打算借此一举成为快餐业霸主。他请著名影星克拉拉·佩乐为温迪快餐店拍摄了一则广告。这则广告后来享誉全球。

广告说的是一个认真、爱争执、喜欢挑剔的老太太，起初对着餐桌上的一个硕大的汉堡包喜笑颜开。但是当她打开汉堡时，吃惊地发现里面的牛肉只有指甲片那么大！她先是疑惑、惊奇，接着大喊起来："牛肉在哪里？"一看就知道，这则广告是针对麦当劳的。本来因为种种原因，美国老百姓对麦当劳已经不满，这则广告一出现，马上引起了共鸣。一时间，"牛肉在哪里？"这句话迅速传遍了千家万户。伴随广告的巨大成功，温迪快餐店的支持率迅速飙升，营业额一下子上升了18%。

通过迪布·汤姆斯的努力，温迪的营业额逐年上升，1990年达到了37亿美元，旗下扩充到了3200多家连锁店，在美国的市场份额也上升到了15%，直逼麦当劳，坐上了美国快餐业的第三把交椅。

一个企业，如果缺少成长的愿望，没有为自己设定明确的目标，那它的资源可能会很分散，企业就很难取得成功。而一旦有了目标，就意味着有了明确的终点，你就会向着这个目标努力前进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 沃尔森法则：信息时代，情报当先

管理招法

沃尔森法则明确告诉管理者，商场就是战场，要想在市场竞争中获胜，就必须做到知己知彼，只有充分掌握市场变幻莫测的信息，对其加以分析，才能让企业在竞争中立于不败之地。

招法典故

美国著名企业家S. M. 沃尔森提出了沃尔森法则，他曾说过：把信息和情报放在第一位，金钱就会滚滚而来。意思是说做决策需要掌握大量信息，单靠蛮干绝对不行。真正的管理者首先是一个信息大王，然后才是企业的舵手。控制信息就是控制企业的命运，失去信息就是失去一切。这和沃尔森所说的话有异曲同工之妙，都说明了信息对一个企业发展的重要作用。

招法释义

当今世界是信息化的时代，充满了竞争。一个企业能否在越来越激烈的市场竞争中生存下去并取得发展，很大程度上取决于对市场信息的占有量及利用程度。“优胜劣汰，适者生存”是自然界的生存规律，也是市场竞争的生存规律。商场如战场，企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，首先要获得准确的信息。企业在市场中要不断开发新产品，选择投资项目，确定营销策略，这一切都离不开准确及时的竞争情报。强有力的情报信息，特别是针对性非常强的竞争情报导向，将直接决定企业的命运。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

瑞士是世界闻名的钟表王国，它在钟表界的地位十分稳固，要想撼动它的霸主地位，简直是不可能的事。然而，日本的精工集团毫不畏惧，他们改进工艺，准备创造更精密的钟表，并且寻找机会向瑞士钟表发起冲击。

1960 年，国际奥委会作出决定，将在日本东京举行 1964 年奥运会。消息传出后，精工集团的员工群情激昂，决心借此机会向世界展现自己的实力，挑战瑞士的“欧米茄”。要知道，瑞士的“欧米茄”是享誉世界的名牌，曾有过辉煌的历史，17 次独占奥运会计时权，他们是绝不会放弃东京奥运会计时权的。

为了搞清对手的实力，精工集团秘密组成了一支考察队，前往罗马，1960 年的奥运会就在那里举行。当时的奥运会上，凡使用的钟表，大至时钟小到秒表，都是“欧米茄”的，国际奥委会十分信赖“欧米茄”钟表。精工考察队经过仔细调查，掌握了一个重要信息，所有“欧米茄”制造的计时装置，几乎全是机械式钟表，只有几部是石英钟表。当时精工集团的机械手表产品已经能赶上瑞士对手的水平，这一发现让考察队员们信心倍增。此刻，他们通过对奥运会场内的“欧米茄”产品做出精准的比较分析后，认为日本钟表工业的水平，已经完全可以和瑞士对手并驾齐驱。他们满怀激情地回到日本，马上作出了详细的充满说服力的考察分析报告，告诉管理人员，他们对精工集团击败瑞士对手，在东京奥运会上成为计时装置提供商一事充满信心，因为精工集团的产品比目前比赛中使用的钟表更先进。

管理者收到这份调查后，立刻投入行动，从精工舍、第二精工舍以及诹访精工舍这三个公司抽调 20 名技术骨干，组成了计时装置开发组，为 4 年后的东京奥运会上获得计时权，开始了决战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1963 年 1 月，精工集团向国际奥委会提交了一份文件，希望由精工集团为 1964 年的东京奥运会提供跑表、大钟、计时器等设备。同年 5 月份，奥委会批准了这一请求。“精工舍”通过自己的努力终于战胜了瑞士对手“欧米茄”，取得了奥运会的计时权。

精工集团及时获取信息，然后针对信息进行产品研发，最终在一场奥运会计时权争夺中获得了胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 哈默定律：没有不好的生意，只有不好的生意人

管理招法

美国著名企业家，西方石油公司董事长阿曼德·哈默提出了哈默定律。他认为：没有不好的生意，只有不好的生意人。

招法典故

1898 年，阿曼德·哈默生于纽约的一个犹太家庭。1917 年在医学院学习的哈默，接手了父亲的一家制药厂。哈默极富经营天赋，早在上大学时，他的资产就已冲破百万，成为当时全美唯一的大学生百万富翁。到了 20 世纪 20 年代，他又和苏联大做易货贸易，获益颇丰。后来哈默把手伸得更长，又涉足到艺术品收藏与拍卖、酿酒、养牛、石油等行业，经营有道的哈默在这些领域里都取得了极大的成功。他直到九十岁的耄耋高龄，仍然每天工作十几个小时。1987 年哈默把自己的经历著书出版，该书名为《哈默自传》，里面浓缩了他一生成功的经验，在这本书里，就有管理学上著名的哈默定律。

招法释义

市场的需求和顾客的喜好是产品畅销的希望所在。每个管理者都要考虑当前市场需要什么，顾客对什么感兴趣。只有这样，才能让自己的产品获得喜爱。要解决这个问题，最可靠的办法就是深入了解市场背景及需求，进行实地调查，而且对不同的顾客要实施不同的营销策略。只有这样才能在市场竞争中取得长久的胜利。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

不了解顾客的需求和喜好，盲目出售产品，不考虑顾客的心理，最后失败的肯定会是商人自己。成功的商人一定会追随顾客的需求和喜好，在销售产品之前，先把顾客的心理读懂，调查了解顾客的需求，弄明白什么是受顾客欢迎的产品，针对不同的客户制订不同的推销策略，这正是他们能够获得成功、把生意做大的重要原因。

克莱斯勒汽车公司总裁艾柯卡就是一位成功的商人，他懂得利用消费者的心理去创造新产品，针对不同年龄的消费者的心理进行产品销售，为克莱斯勒公司的发展立下了汗马功劳。

艾柯卡刚出任克莱斯勒汽车公司总裁时，该公司产品出现严重积压，销售业绩不佳，已经陷入困境。经过大量市场调查之后，艾柯卡决定以敞篷车作为主打产品，由此打开市场。当时，敞篷车因为缺乏许多先进设备如空调器和立体声收录机等，在市场上并不受欢迎，已经冷落多年。但是艾柯卡却认为，生产敞篷车完全可能激起老一辈车手强烈的怀旧感和新一代车手的好奇心。尽管如此，一向谨慎的艾柯卡也明白，自己的预测并不重要，重要的是消费者的价值感觉。他决定“投石问路”，先设计出一款敞篷车，观察一下市场反应。

艾柯卡让工人们设计制造了一辆色彩时尚新潮、造型引人注目的敞篷小车。然后，他每天都亲自驾驶着这辆车，专门出没于消费者密集之地——购物中心、超级市场和娱乐中心。让他感到高兴的是，无论到哪儿，都有许多人围着车子观看，询问它的价钱和出产厂家。艾柯卡一边耐心回答，一边暗自高兴。看来自己把握住了市场需求和人们的心理，敞篷小汽车肯定会有广阔的市场前景。

这次实验后不久，克莱斯勒公司发布消息，将推出一款敞篷车，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命名为“男爵”牌。消息一经发布，美国各地的汽车爱好者便纷纷寄来订单，预订这款敞篷车。结果，第一年生产的敞篷汽车就销售了23,000辆，获利颇丰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 普希尔定律：决策毁于拖延，机遇毁于延迟

管理招法

AJS 公司副总裁普希尔提出了普希尔定律，它给人们的启示是：人们往往过多地去思考和预测未来，这会浪费太多的时间，阻碍他们做出决策，以致最终延误了做出决策的时机。

招法典故

AJS 公司副总裁普希尔曾经说过："优秀的企业领导者决不能行动缓慢、迟滞决策。再正确的决策，如果做晚了，也会变成错误的决策。"他认为，各个行业内的领头人在面对问题时，都有着迅速做出正确决策的能力，一旦管理者前思后想，考虑过多，就会影响、阻碍他们迅速做出决策。任何一项正确的决策，都是经过管理者迅速决定出来的。后来人们把这些观点总结命名为"普希尔定律"。

招法释义

一个成功的管理者，当他面对重大问题时，一定要能够迅速作出决策，才不会延误时机，因为要知道，再好的决策也经不起拖延。管理者在做出一项正确决策之前，决定的速度是非常关键的。多么好的决策，如果不能将其在企业中迅速形成共识，立刻执行，也会等同虚有。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

现在企业中许多员工都有一个很不好的拖延工作作风，本来当天可以随手处理的事，却拖延到几天或者几周之后办理。今天该做的事拖到明天，现在该处理的决策拖延到一小时、两小时之后，这个月该完成的报表拖到下个月，这个季度该达到的进度要等到下一个季度。有些决策者在面对决策时还会有意识地“踢皮球”，互相乱踢，你踢给我，我踢给你，导致工作效率极低，再好的决策都在这种拖延中毁掉了。员工们让“办事拖延”这种惰性成了自己习以为常的工作方式。因此，他们做事情总是明日复明日，结果无所作为。

世界上每个人都经常会有推后任务或工作的念头，人们常常会在不同程度上拖延工作。这导致项目推迟，工作无法按时完成。

拖延会使管理者要处理的问题积压得越来越多，每天对着桌面上那些等待处理的工作，却不知从何着手，往往顾此失彼，丢了这件忘了那件，费时费力，结果问题越堆积越多。拖延还可能影响到你的前途，哪个领导者也不会长期容忍部下办事拖拉、不讲实效。老板需要的是一个强干的辅助者，而不是可有可无的跟随者。

拖延也会拖掉一个人成功的机会。假如你应该给客户或者上司打一个电话，但是这个电话却拖延了很长时间才去打，那么你的工作进程可能因此而延误，公司也可能因此而蒙受损失。一个领导者的拖延，往往会让决策错过最佳时机而惨遭失败，公司也会因此失去一次发展的机会。

实际上，拖延绝不仅仅是一种无所谓的耽搁。一个公司很可能因为管理者在做重大决策时的拖延而付出损失，甚至导致公司倒闭。

老王是一家药厂质量监督部门的负责人，工作多年如一日，兢兢业业，颇受领导信任。由于老王平时工作谨慎认真，该厂生产的药很少出现质量问题。因此，药厂的生产规模日益扩大，效益不断增长，老王的工作量也越来越大，有时办事就会出现拖延的习惯。

一次，有些消费者反映，吃了经审核投放市场的新药后有不适

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反应。服用药品后出现不良反应是很严重的问题，于是厂长找到老王，让他尽快查明出现问题的原因，并采取相应措施，给消费者一个满意的答复。

可是老王却认为，既然这种新药已经通过了双重检查，出现问题的几率应该很小，部分不良反应属正常现象，因此并没把厂长的要求放在心上。他觉得这种小事过几天再处理也无妨。但令人没想到的是，几天之后，出现不良反应的人越来越多，问题越来越严重。有些吃药后有不良反应的人开始投诉。一时间，这件事情闹得沸沸扬扬，药厂名誉一落千丈，药品的销售业绩下降了。当厂长知道老王没有及时处理这件事之后，非常生气，对他进行了严厉的批评，并免去了他部门负责人的职务。

其实老王不知道，药厂经过研究决定，鉴于老王工作认真负责，打算下个月提升他为副厂长，结果就因为他的拖延而自毁了大好前程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 奥卡姆剃刀定律：简单的事情别想太复杂

管理招法

奥卡姆剃刀定律是由英格兰逻辑学家威廉提出的，他指出做任何事都应该力求简单，不要把事情人为地复杂化。

招法典故

奥卡姆剃刀定律又称“奥康的剃刀”，该定律是由 14 世纪时的一位英格兰著名逻辑学家威廉提出的。威廉提出“如无必要，勿增实体”，即“简单有效原理”。其含义是：只承认一个具体的、真实存在的东西，而干扰这一具体存在的那些空洞的概念都是无用的累赘和废话，应当一律取消。他使用这个原理证明了许多结论。他在《箴言书注》2 卷 15 题写到，“千万不要浪费较多东西去做用较少的东西同样可以做好的事情”。

招法释义

奥卡姆剃刀给我们的启示：“奥卡姆剃刀”提示人们不要做任何多余的事。当管理者在面对复杂的问题时，首先要使用奥卡姆剃刀将这些复杂的问题修剃到最简单，然后再着手解决。对于任何问题，简单的解释往往比复杂的解释更正确。如果你在面对事情时有许多解决方案，选择其中最简单的、需要最少假设的方案最有可能是正确的。换句话说就是尽量把烦琐的事情一刀去掉，让事情保持简单，不要人为地复杂化。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在美国企业界，曾有着这样一种认识，即经理们的工作主要就是在普通员工和高层管理者之间互相传递信息，并且经常举办高层会议进行沟通，确信工厂里和其他地方一样运行正常。经理们的工作就是监督部下正常工作。但是通用电气公司总裁的杰克·韦尔奇认为这是一种官僚管理的工作习惯，对于这些陈旧的传统，他深恶痛绝。因此他用奥卡姆剃刀剪去了公司内部充斥已久的官僚习气，使通用焕发出新面貌，为公司取得成功作出了重大贡献。

通用电气是一家多元化公司，下面拥有许多分公司、事业部，员工成千上万。上任后，杰克·韦尔奇一直苦苦思考，如何更有效地管理员工们，让他们生产率达到最高。他认为，正是过多的管理使得员工们养成了懈怠、拖拉的习气。经过深思熟虑，最后他总结出一个结论：管理者管的事情越少，公司运作越好。

从接手主持通用电气开始，韦尔奇就发现公司的官僚作风十分严重。在管理工作中，领导者过多地监督着员工们，他认为这是对员工的控制而不是帮助，把简单的事情搞得复杂化。他决定让管理们改变他们的工作风格。

韦尔奇曾说过："许多管理者把管理想得高深复杂，认为听起来比他人都聪明就是管理。他们不懂得去激励人。我不喜欢'管理者'所伴随的特征——控制、抑制人们，使他们处于一片茫然之中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。总是紧盯着他们。那样无法使人们产生自信。"相对于对"管理者"这个词的厌恶，韦尔奇十分喜爱"领导者"这个词。在他看来，领导者可以清楚地告诉员工，怎样把工作做得更好，而且能够描绘出企业的未来，从而激发员工努力工作。领导者可以愉快亲切地和员工们谈话，使员工们心中充满未来美好的宏伟蓝图，让他们在自己以前从未想过的地位层面上做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事，然后领导者们可以闪开道路，让他们放手去干。

正是在这些想法的激励下，韦尔奇颠覆了通用电气公司的传统管理方式：精简企业的管理部门；加强普通员工和管理层的沟通，把对员工的管理和监督变为激励、引导……在韦尔奇神奇剃刀的削减下，通用的官僚作风大大降低，员工们的积极性也得到了提高。

不要认为“奥卡姆剃刀”只适用于企业管理，其实，它无处不在，只是等待你把它拿起。勇敢地拿起“奥卡姆剃刀”，把复杂的事情简单化，你会发现人生其实很简单，成功离你也并不远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 懒蚂蚁效应：多动脑子少做杂务

管理招法

懒蚂蚁效应给我们的启示就是：管理者只有懒于杂务，才能勤于动脑。

招法典故

日本北海道大学的进化生物研究小组做过一次研究，把 90 只黑蚂蚁分成三组。观察结果发现，多数黑蚂蚁都很勤快地寻找、搬运食物，但每一组中都有几只黑蚂蚁整天无所事事、到处张望，研究人员把这些蚂蚁称为“懒蚂蚁”，并在它们身上做了标记。后来研究小组切断了蚁群的食物来源，观察它们没有食物后如何应对。结果发现，那些平时工作很勤快的黑蚂蚁都非常焦急，显得不知所措，而“懒蚂蚁”们则“挺身而出”，带领蚂蚁群向它们早已侦察到的新食物源转移。原来“懒蚂蚁”们平时并非无所事事，它们东张西望是在“侦察”和“研究”新食物源。它们观察到了组织的薄弱之处，同时为了解决这些问题，一直在探索新的食物源，从而保证蚁群能够不断得到食物来源。在现代企业中，像“懒蚂蚁”那样，能够对市场进行观察研究，从而作出分析，进一步把握市场的人才非常重要，这就是人们所说的“懒蚂蚁效应”。

招法释义

懒蚂蚁效应说明，在企业内部分工协作的重要性，勤者与“懒者”这两种人才都是不可缺少的。脚踏实地、勤恳工作的“勤蚂蚁”的存在，是一个企业赖以生存的必要条件。但是一个企业要想更好地生存并取得发展，还需要那些运筹帷幄，对大事大方向有清晰头脑的“懒蚂蚁”。这些人懒得从事具体工作，却勤于思考，善于提出创新的决策、计划。没有了这样的“懒蚂蚁”，勤者很容易头绪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

混乱，经常会对一些事情无所适从。所以管理者在人才的使用和配置中，需要分清人才的类型和特点，并且合理运用，把各类人才放置在恰当的位置，充分优化人力资源。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

发明大王爱迪生曾经说过："天才，就是百分之一的灵感再加上百分之九十九的汗水！"许多人都以为成功只需要付出超常的勤奋就可以，但常常忽视了一点，如果没有百分之一的灵感，百分之九十九的汗水都将付之东流。

许多年前，报纸上报道了这样一条消息：美国穿越大西洋底的一根电报电缆由于破损需要更换。对于这则消息，大部分人都没注意，但是一位名不见经传的珠宝店老板对此非常重视，他决定买下这根报废的电缆。

当人们得知这个消息后都用惊讶的目光瞅着他，认为他疯了。谁也不知道珠宝店老板打的什么主意，买到电缆后，他将它洗净、弄直，然后剪成一段段的金属段，装饰起来，作为纪念物出售。这是大西洋底的电缆纪念物，请问，什么纪念品能比它更有价值？

就这样，珠宝店老板凭着这根电缆获得了丰厚的利润。后来他用这笔钱买下了一枚钻石，这是一枚原本属于欧仁皇后的，闪烁着稀世华彩的淡黄色的钻石。很多人都猜测这位珠宝店商人买这颗钻石的目的，他是打算自己珍藏，还是推出更高的价位转手？结果出乎人们的意料，他既没有收藏也没有转手，而是筹备了一个首饰展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示会，把欧仁皇后的钻石展出来。可想而知，想要一睹这枚钻石风采的参观者从世界各地蜂拥而来。

这次，这位珠宝店的商人又毫不费力地赚了一大笔钱。这位珠宝店老板就是后来全美闻名、享有“钻石之王”美誉的查尔斯·刘易斯·蒂梵尼。

可见，勤于动脑，善于思考是更宝贵的财富。查尔斯·刘易斯·蒂梵尼的故事告诉人们：没有足够的资金，靠着自己的智慧照样能赢得天下，关键是你拥有一双捕捉商机的“火眼金睛”。

中国有句古话，叫做“三思而后行”，意思是说做任何事情都要仔细思考，只有这样才能让事情的成功率提高。生活中人们常说：遇事多动脑子想想。其实要想把事情做好，最重要的一条就是做事时要多思考，想好了再干。疏于思考、不会思考的人，做事不可能成功；遇事随波逐流，不会独立思考的人，往往一生也不会有太大的成就。

有句古话说得好：“君闲臣忙国必兴，君忙臣闲国必衰”，这句话和懒蚂蚁效应的道理相同。管理者不能像勤劳蚂蚁那样整天忙个不停，而要像“懒蚂蚁”那样勤于动脑。如果一个管理者不懂得管理，他就永远不会发现问题的关键，甚至会一直沿用错误的方法，这样的企业很难成功地发展下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 吉德林法则：要想解决问题，先要发现问题

管理招法

在企业经营过程中，每个企业都有可能会遇到困难或者危机。在危机出现时，管理者要能够沉着冷静地面对问题，认识到问题的关键所在。这样才可能解决问题，将“危机”转化为商机。

招法典故

美国通用汽车公司管理顾问查尔斯·吉德林曾经说过：“把难题清楚地写出来，就已经解决了一半。”只有先弄清楚问题，才能够很好地解决问题。这种观点在管理学上被称为吉德林法则。吉德林法则告诉管理者，遇到难题，必须沉着冷静，然后找到解决难题的办法。如果面对这些难题时，脑子里没有任何头绪，根本不知所措，那么你就永远无法想出解决的方法。因此，要仔细研究问题到底出在哪个环节上，只有这样，才能更快、更容易地找到解决的办法。

招法释义

谁都会遇到难题，人是这样，企业也是这样。在现代市场竞争非常激烈的情况下，每一个企业在运营过程中都难免遇到困难，甚至危机。如何做到最有效地解决难题，并无规律可循。我们遇到难题，首先就是要看清难题的根源是什么。其实换一个角度看，每次困难和危机的出现，其中不仅包含着导致失败的根源，同时也埋藏着成功的种子。只要找到问题的根源，得出解决问题的方法，有可能就是另一次成功。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美国航空公司总裁格雷格·布伦尼曼曾经说："危机，它不只是带来麻烦，要知道，它也蕴藏着无限的商机。"美国大陆航空公司果断取消旧航班路线，重新开辟一条新路线的行为，就是一个把危机转化为商机的典型案例。

20 世纪 80 年代初，美国大陆航空公司有些航线的机票价格不断下降，公司连年亏损。以后 10 年，公司的业绩不断下滑。到了 1995 年，公司 18% 的飞行航班都处于负债经营状态。大陆航空公司想尽办法企图挽回局面，但是面对这样巨大的亏损，还是无能为力。为了扭转这种逆境，公司任命戈登为新总裁。戈登上任后，首先仔细分析，找出问题的症结在哪里，然后寻求解决的办法，最后，他果断地做出一个惊人之举，停飞了那些负债飞行的航线。

起初，大陆航空打算通过增加座位、每天多次在城市之间奔波往返等手段，从而保持机票的低价出售。但是这种靠低价机票的竞争措施并没能让经营现状发生改变，更没能带来业绩上涨，因为这些城市没有这么大的客流。实际上，这样做的结果恰好适得其反，人们根本不想乘坐大陆航空公司的飞机。这样一来，大陆航空业绩只能亏损。

了解这些后，戈登迅速做出决策，把飞行航线确定为来往于人们经常去的地方。过去大陆航空每天会安排 6 次航班往返于南、北卡罗来纳等城市。但是这些城市根本没有这么高的客流量，频繁飞向那里造成了无谓的浪费。戈登发现问题后，马上砍掉了不少航班，为公司节省了成本。

另外，大陆航空还有一条航线来往于在格林斯伯勒至格林费尔之间，尽管占有 90% 的市场份额，可是业绩仍然亏损。经过调查研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究，戈登发现从罗利飞往堪萨斯城、辛辛那提等地的航班安排很不合理，在此途中，乘客想去别的重要城市极为不便。但是，一旦开拓出飞往纽瓦克的市场，公司所占的市场份额就可以支持开通飞往克利夫兰和休斯敦的航线，这条航线对乘客来说相当便利。

作出分析后，戈登迅速制定了执行方案，解决航线问题，砍掉了那些不合理的航线，开拓了不少有连锁效应的新航线。结果证明，戈登的新方案实施后，表面看大陆航空的班次减少了，可是业绩却逐年上涨，就是把价格提高，也并不影响公司的市场占有率。通过戈登的这一系列改革，大陆航空公司迅速扭亏为盈，成了一家具有极强竞争力的航空公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 自来水哲学：降低成本的最好方法就是批量生产

管理招法

日本松下电器公司创始人松下幸之助提出了自来水哲学，它的核心内容是企业通过批量生产具备优良品质的产品，从而降低成本，用市场能接受的价格，源源不断地提供给消费者。

招法典故

“自来水哲学”是松下幸之助对企业使命的形容，也是他一生经营活动的总结。松下幸之助认为：“如果任何东西都像自来水那样，能够随便取用，社会上的情形将会完全改变。我的任务就是制造像自来水一样多的电气用具，这是我的生产使命。尽管实际上很难做到，但我还是要尽力让产品价格降到最便宜的价位。”这就是他的经营理念。所谓企业管理经营，就是通过生产各种产品给人们带来富裕的生活，要像自来水那样源源不断地为顾客提供产品，而且保证产品具有优秀的品质和消费者能接受的价格。

招法释义

按松下幸之助的说法，自来水哲学的核心就是企业永远要服务于大众，通过生产价廉物美的产品给人们的生活带来幸福。“自来水哲学”的本质就是通过大批量生产产品，把原本只是供给少数人享受的奢侈物品变成普通大众都能享受的东西，像自来水一样源源不断地供给消费者。而且企业在为广大消费者提供价廉物美的产品和服务的同时，由于生产的数量增加，产品的成本也会降低，从而使自己的公司也得到发展，获得丰厚的利润回报，与消费者实现彼此互惠。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

松下公司的创立者——松下幸之助是一位成就显赫的企业家，多年以来，他的经营之道在日本企业界备受推崇。他认为："我们的立场相同，大家都是经营者，我感到经营具有非常高的运动性，可以说是活的综合艺术。所谓经营，绝不是轻而易举的事，而是十分有深度的。"

1927 年，松下公司打算生产电熨斗，于是成立了电热部。当时，日本市场上电熨斗价格普遍偏高，质量好的产品要四五万日元一台，这个价格只有一些富裕家庭才买得起。松下公司认为将来电熨斗肯定会取代过时的铁熨斗，于是便准备挤入这个有限的市场。影响产品需求量的主要原因就是价格，如果把电熨斗的价格降到普通家庭都能购买的水平，那么其市场将会很大。松下幸之助提出，降价的同时质量不能降，必须保证高档产品的质量，同时比竞争对手的价格便宜 30%。怎样才能做到既不降低质量，又降低价格呢？松下幸之助提出，必须像自来水那样，源源不断地输出，才能在降低成本的同时，保证产品的质量和价格。

松下幸之助认为，市场上有许多商品都是人们需要的，但是因为价格和质量的问题，使得消费者难以购买。因此，企业要开发和人们生活密切相关的产品，学会从消费者需求的角度去看问题，用积极的态度进行决策。

1952 年，松下公司为了扩大电机厂的生产能力，开始扩建厂房，安装新设备。正在这时，另一家日本重型电机厂向松下发起攻势，大幅度降价，其降价幅度达到 30%。这样低廉的价格在客户中引起了很大反响，代理商们纷纷要求松下公司也同样降价，吸引顾客的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目光。但是一些中层企业管理者却认为，松下的产品质量不比其他企业差，加上令人满意的售后服务和低廉的成本，产品价格在市场竞争中并不会处于下风；而且大幅度降价，产品的售价就会低于成本，那样的话，企业将难以维持。面对对手的倾销行为，松下公司动员广大员工，放弃休息时间，上门推销产品，坚持不降价，顺利度过了这场电机降价风波。

1964 年，松下公司又遭遇电池大幅降价。当竞争对手们的电池纷纷降价时，松下公司仍然没有降价，而且电池销售量保持在原来的水平。原来，消费者们看中了松下电池的使用时间，他们认为尽管价格稍贵，但是使用时间长，也就弥补了价格高的缺点。产品的优良信誉，使得松下公司并没有因为其他产品降价而失去自己所持有的市场。

松下公司的这些经营行为都受益于松下幸之助创立的“自来水哲学”思想，正是在松下幸之助的管理下，松下公司得以迅速发展，从一个制造小商品的作坊发展为业内巨头、国际知名企业。而且许多日本企业都接受了自来水哲学这种经营理念，这成了它们占领全球市场的有效手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 巴菲特定律：竞争越少，成功越易

管理招法

美国“股神”巴菲特提出了巴菲特定律，他总结出：如果投资在其他人都已经投了资的地方，那就很难取得成功。只有善于走出自己的路，减少、消除行业竞争，才容易获得成功。

招法典故

巴菲特定律是享有美国“股神”美誉的伯克希尔公司董事局主席沃伦·爱德华·巴菲特的至理名言，是他多年投资生涯后的经验结晶。20 世纪 60 年代，巴菲特就廉价收购了即将破产的伯克希尔公司，从那时起，巴菲特创造了一个个的投资神话。能取得如此巨大的成就，得益于他自己所信奉的圣经，后来他将此经验归纳总结为巴菲特定律：如果投资在其他人都已经投资的地方，那么成功几率就很小。

招法释义

管理者无论是投资还是经营企业，都要善于找到适合自己的财富增长点。投资到大家都已经投资的地方是赚不到钱的。要牢记住巴菲特的忠告：投资在其他人都投了资的地方，你是不会发财的。要善于开创别人没有走过的路。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

1850年，美国报纸刊登了一条新闻："美国西部发现了大片金矿。"许多人欢呼雀跃、欣喜若狂。那些怀着发财梦的人们，从全国各地纷纷向金矿之地涌去，景象十分壮观。

年轻的李维·施特劳斯也难抗黄金的诱惑，加入了汹涌的淘金者队伍中。来到旧金山后，他看着那些如同潮水般涌来的淘金客们，梦想破灭了。面对大批的淘金者，李维·施特劳斯改变初衷，开起了一家小商店，专门为淘金工人提供日用品。

小商店开业后，施特劳斯整天忙个不停，十分辛苦，不过小商店的利润倒挺丰厚。当时许多人来旧金山淘金，用来搭帐篷、马车篷的帆布成了抢手货。施特劳斯也购置了一大批这种厚帆布，可是采购的货物到后，各种日用商品被抢购一空，只有帆布无人问津。

一天，一位淘金者买完东西，和施特劳斯闲聊，问道："你为什么不进些裤子来卖？"

"裤子？进裤子干什么？"施特劳斯大感惊奇。

"矿工们干活时，裤子很容易磨坏，现在大家穿的棉布裤子都不经穿，很快就磨破了。"这位淘金工人说："你可以进些耐磨的裤子，肯定会大受欢迎。不过你可以把上次剩下的那些帆布做成裤子，那种布料更耐磨。"

这人走后，施特劳斯想了想他说的话，觉得有道理。要是把这些积压的帆布都做成裤子的话，就可以把这些帆布全销出去了。施特劳斯说干就干，他把这位淘金工人喊回来，让裁缝店免费为他用帆布做了一条裤子。

裤子做好后，这位淘金者高兴地穿上结实的帆布工装裤，逢人便讲这条裤子如何好。帆布裤子当然比棉布裤子结实多了，再加上这位淘金工人一宣传，这种裤子便引起了大家的注意。许多人跑来询问，李维·施特劳斯毫不犹豫，当机立断，把所有的帐篷布都加工成了裤子，结果很快被淘金工们抢购一空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这次销售帆布裤子的成功，使得施特劳斯产生了专门为矿工生产这种“李维氏工装裤”的想法。因为当时谁也没想到帆布裤子能带来这么大的利润，没有人和他竞争，这样，他可能会更容易获得成功。于是他关掉了小百货店，成立了一家工装裤公司，创立了著名品牌“LeviS”，开始全力销售他的帆布裤子。

施特劳斯仔细观察，发现帆布料的裤子虽然结实耐磨，但料子不够柔软，穿在身上太不舒服，而且样式太单调，看上去显得很臃肿。施特劳斯决定把面料和样式改进，让工装裤吸引更多的人。

一天，施特劳斯听说，有一种蓝白相间的斜纹粗棉布，叫做“尼姆靛蓝斜纹棉哔叽”，这种布料又结实又柔软，在欧洲十分受欢迎。听到这消息后，施特劳斯如获至宝，马上让人从法国进口这种布料，用它来专门制造工装裤。

同时，施特劳斯对这种工装裤的样式进行了全面改进。结果生产出来的裤子由于采用这种新式布料，结实耐磨，舒适美观，受到淘金客们的欢迎。

后来经过改良，施特劳斯的工装裤样式越来越漂亮，公司越办越火。渐渐地，这种服装在美国成了一种时髦服装，被命名为“牛仔裤”。

正是因为施特劳斯善于观察，从而发现了人们从未发现的商机，才使得他在服装领域取得了巨大的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 卡贝定律：果断结束，从头再来

管理招法

美国电话电报公司前总裁卡贝提出了卡贝定律，其大意是说：放弃能够带来创新，有时候，放弃比争取更有意义。

招法典故

卡贝定律又叫卡贝定理，是由美国电话电报公司前总裁卡贝提出的。放弃有时比争取更有意义。在许多诱惑面前，人们往往不能作出理性的分析和选择，忘记了学会放弃，一任欲望横行。要知道，“放弃”也是一种战略智慧。一个人学会了放弃，同时也就学会了争取。瑞士军事理论家菲米尼说过一句名言：“一次良好的撤退，应该被看作一次伟大的胜利，同样受到奖励。”无论个人还是企业，如果发现自己努力去争取的东西和所要实现的目标无关，或者劣势大于优势，那么还不如放弃。当你放弃它的时候，有可能会发现，你其实已经实现了你的目标。这就是卡贝定理要告诉我们的道理。

招法释义

无论是个人还是企业，都应该学会放弃。放弃并不是退缩，而是有目的、有计划地放弃老的、陈旧的、劣势的东西，主动退出，另外追求创新、富有远景的成功道路。面对选择，人们需要具备更大的胆略和气魄，非凡的理智和智慧，才能决定放弃。企业的持久成功往往就是不断地进行理性的放弃之后才获得的。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

许多经验告诉我们，成功的企业往往是在进行理性的放弃之后，才获得了持久的成功。企业家要勇于摆脱过去，忘记以往成功的光环，时刻以企业的利益为最高利益，把企业的可持续发展作为自己最终的追求。

1881 年，世界闻名的日本钟表企业——精工舍成立。世界驰名的石英电子表、“精工—拉萨尔”金表都是由精工舍生产的，其手表的销售量长期位居世界第一，就连素有钟表王国之称的瑞士也无法与之抗衡。正是精工舍第三任总经理服部正次的放弃战略，才能让公司取得如此辉煌的成绩。

早在 20 世纪 60 年代，瑞士手表在世界市场上就已经占有领先的地位。瑞士手表年产量达到 1 亿只，市场占有率达到了 50% ~ 80% 之间。劳力士、浪琴、欧米茄、天俊等名贵手表均出自瑞士，这些名表是财富和地位的象征。

面对如此强大的对手，日本精工舍总经理服部正次深知，只有走新的道路，放弃对传统产品的持续投入，才能超越有着深厚制表传统的瑞士，才可能让精工舍在钟表业获得发展的机会。于是服部正次决定把人力物力投入到生产新产品当中来增加企业的竞争力，在其大力督促下，经过几年的不懈努力，精工舍的科研人员终于成功地研制出了一种新产品——石英电子表。这种手表弥补了机械表走时不够精准的弱点。经过测试，石英表的误差在 15 秒之内，大大超过了号称表中之王的劳力士。1970 年，石英电子表开始正式投放市场，低廉的价格、准确的走时、精美的外观立即在钟表界的引起了轰动，简直可以说全世界都沸腾了，销售量直线上升。随着新产品的不断研发，精工舍的产品销量终于跃居到了世界首位。

1980 年，擅长制作名贵钟表的瑞士珍妮·拉萨尔公司被精工舍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收购了，这让精工舍的发展登上了一个新的台阶。经过潜心研究，不久之后，以名贵、高品质为象征的精工—拉萨尔表开始投放市场，马上得到了高端消费群体的认可。

服部正次正是通过放弃战略，使得精工舍取得了巨大的成功。在风云变幻的市场竞争中，这种例子不胜枚举。“买卖的松下”和“服务的 IBM”放弃了“统一于技术”的战略导向，日立、索尼、本田、惠普等放弃了“统一于市场”的战略努力。放弃是一种价值判断，是一种竞争中的基础战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章 选对人才能做对事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 奥格尔维定律：善用比自己更优秀的人

管理招法

奥格尔维定律，出自美国奥格尔维-马瑟公司，意思是说，要善于雇用比自己更优秀的员工，要善于使用在专业、管理才能方面比自己更优秀的人才。

招法典故

美国奥格尔维-马瑟公司的董事长奥格尔维有一次召开董事会，在每个与会的董事面前都放了一个同样的玩具娃娃。董事们面面相觑，摸不着头脑。奥格尔维说："大家觉得奇怪吧？打开看，里面有许多娃娃，看看哪个是你自己！"于是，董事们都把娃娃打开，结果是大娃娃里面套着中娃娃，中娃娃里又套着小娃娃……最后，当董事们打开最小的娃娃时，看到了一张由奥格尔维题字的纸条。上面写着："各位，如果总是雇用比自己弱小的人，我们最后将会变成矮人国，成为一家侏儒公司。反之，如果总是雇用比自己高大的人，我们肯定会成为一家巨人公司。"前一句话恰好符合从大娃娃到中娃娃、小娃娃的次序，后一句话则恰恰相反，董事们一看便恍然大悟，纷纷向总裁表示：自己就是最小的那个娃娃。这件事给董事们留下了深刻印象，此后，他们都尽力发现、启用有专长的人才。奥格尔维公司从此得以迅速发展。奥格尔维利用玩具娃娃，启发高管们大胆任用才能高过自己的部下的做法，使他迅速成为行业领袖。这种做法很快传遍欧美各国，被许多企业家效仿。奥格尔维用的这种玩具娃娃，被命名为奥格尔维巨人娃，奥格尔维的这种做法后来被称为奥格尔维法则，又叫奥格尔维定律。

招法释义

奥格尔维定律是西方管理学中直接来源于企业、并且较早被大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业接受的一种管理实战招法。

其基本含义是：任何一个团队，主管的能力可以低于部下，但要有开阔的心胸和气度，勇于、善于聘用并重用、驾驭能力超过自己的人才，从而使团队目标达到最大化。整个团队的业绩提高了，其价值就会放大，团队主管得到提拔，在那些能力强的原部下中将会产生新的主管。如果一支团队能人辈出，上面一级的主管就要考虑将该团队分解，化成两支或更多的业务团队，这样会保障有能力者的进取心不被压抑，从而使企业整体业绩达到最大化。

 适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

 经典案例

美国钢铁大王卡耐基的墓碑上，刻着一句墓志铭："这里安息的人，懂得选用比他本人能力更强的人来为他工作。"这句话，是卡耐基钢铁公司的全体高管，从十幅墓志铭中，投票产生的最终碑文。

钢铁大王卡耐基的成功法则，就是因为他敢于使用比自己强的人，并能发挥他们的长处。

卡耐基钢铁公司下属的布拉德钢铁厂，有一位叫齐瓦勃的工程师。一次，该厂召开会议，在关于产品是否继续升级的问题上，大家僵持不下。

厂长认为，应该顺应市场需求，扩大市场份额，击败竞争对手。可是适应市场需求，意味着沿用旧技术，因为一旦启用新技术，成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本将大幅增加，而且市场对新产品的接受度肯定不如原有产品。副厂长则建议产品升级，这样可以保持技术领先，争取高端客户。可是产品升级也就意味着价格上升，市场份额缩小。双方谁也说服不了谁，而且各自都有一群支持者。

作为列席人员参加的齐瓦勃，突然拿着一个标尺站起来，将这个标尺折为两段，长度分别是三分之一和三分之二。

齐瓦勃对两位厂长以及其他人说，我们可以把车间一分为二。厂长说，我们的车间本来就很小，一分为二就什么也干不成了。

齐瓦勃说："一分为二并不是必须一样大，可以建成一大一小的两个车间。"

厂长说："哪里去找地方呢？"齐瓦勃说："如果必须而且时间紧迫，没地方，我们可以用马路。"

齐瓦勃的机智让卡耐基眼前一亮，卡耐基惊呼：齐瓦勃万岁。

于是，卡耐基提拔他当上了这家钢铁厂的厂长。

在齐瓦勃的管理下，该厂很快成了全美钢铁行业的佼佼者。

也正是因为有了齐瓦勃，卡耐基才敢面对竞争对手公然挑衅说："只要我想占领市场，市场就是我的。"其他竞争对手尽管不服气，但最后都被卡耐基击败。

三年后，表现出众的齐瓦勃又被卡耐基提拔为钢铁公司董事长，成为卡耐基钢铁公司的领军人物。七年后，当时掌握美国铁路命脉的大财阀摩根，打算与卡耐基联合经营钢铁。一天，卡耐基递给齐瓦勃一份文件说："按照这上面的条件，你去与摩根谈合作的事宜。"齐瓦勃看后，对卡耐基说："你有最后的决定权，但我要说，按这些条件去谈，高兴的是摩根，他会接受，而你将损失一大笔钱。"卡耐基这时已对齐瓦勃深信不疑，通过分析，承认自己把摩根估计得太高了，于是授权齐瓦勃与摩根谈判，最终谈判结果对卡耐基十分有利。

卡耐基曾说过："哪怕把我的厂房、机器、资金全拿走，只要把员工留下，4 年后我还是一个钢铁大王。"他讲这话时充满自信，这种自信源于什么呢？人，水平比自己高的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到20世纪初，卡耐基钢铁公司成为全世界首屈一指的钢铁企业。它拥有两万多名员工和全世界最先进的设备，其年产量甚至超过了全英国的钢铁产量，年收益额达4000万美元。卡耐基虽然是公司的最大股东，但他却并不担任董事长、总经理等职务。他的成功是因为他任用了一批懂技术、懂管理的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 首因效应：拒绝第一眼效应

管理招法

首因效应说的是人们根据首次获得的客观认知在脑中留下的第一印象，这种认知甚至会左右对后来获得的新认知的解释。作为管理者，不能单凭第一印象或者别人的看法，来判断一个员工是好还是坏，必须要学会自己观察。

招法典故

首因效应是指人们首次与某物或某人接触时，通过“第一印象”而输入的信息，对客体以后的认知所产生的影响。一位著名的心理学家做过实验：为两位刚毕业的大学生准备了 30 道题，并且让他们都做对 30 道题中的一半，但是让甲能回答正确的题目尽量安排在前 15 道题，而让乙能回答正确的题目尽量安排在后 15 道题，然后让决策者对两个大学生进行评价，认为谁更聪明。实验结果发现，决策者认为甲更聪明。这就是心理学讲的首因效应，又称为首次效应、优先效应、第一印象效应。

招法释义

首因效应在企业管理中随处可见，“新官上任三把火”、“先发制人”、“恶人先告状” 等，都是员工想利用首因效应让自己在职场工作中占得先机。因此，在管理学中首因效应会产生负面作用，常让管理者对自己不了解的员工的评价有失公允。管理者在管理企业时要尽量避免该效应的负面作用。例如在选拔人才时，不要凭第一印象来判断他能力如何，而应该既观察他的言行，又考察他的业绩，最后再进行综合评价。管理者要细致观察员工的言行，全面剖析其内心世界，这样才能为企业选拔好的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

今天公司发布了一个消息，让大多数员工都很兴奋，原来新调来一名主管，据说能力很强，特地被派来整顿业务。可是，新主管来了许多天，却毫无作为，每天早上来到公司就钻进他的办公室，半天也不出来。那些因为新主管的到来而紧张的“坏分子”，现在反而更加猖狂了，一致认为他根本不像人们说的那么有能力，就是个老好人，比以前的主管更容易唬。

四个月之后，新主管开始发威，公司里的“坏分子”一律被开除，而那些有能力的人则得到提升。这个举动非常迅速，判断也十分准确，与四个月前表现老实的他，简直判若两人。直到年终聚餐，新主管在酒后致辞时才吐露出原因：相信大家对我刚上任时的表现和后来的举措，感到十分不解。现在各位听我说个故事，就都明白了。

我有个朋友，买了栋带庭院的房子，刚搬进去时，见院子里杂乱无章，便对院子进行全面清除，杂草杂树一律铲掉，改种自己新买的花卉。有一天，这座房子的旧主人回访，进门看到满院的花草后，吃惊地问，我原来种在这儿的那株名贵的牡丹哪里去了？这位朋友方才知道，他竟把牡丹当成杂草铲掉了。后来他又买了一处住宅，刚搬进去时院子更杂乱，这次他却暂不动作，果然，在冬天以为是杂草的植物，春天里开出鲜艳的花朵；春天当成是野草的，夏天却是锦绣一片；大半年没有动静的小树，秋天长满了红叶。直到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

暮秋，他才真正分清哪些是杂草哪些是花卉，这时他才铲掉那些真正的杂草，留下来的则是珍贵的花木。

说到这儿，主管高举酒杯："让我敬在座的各位！如果企业是花园，那么你们就是之中的奇花异草，不可能一下子就开花结果，要想分辨清楚，只有通过长期观察才能认出来啊！"

"路遥知马力，日久见人心"，一个员工是否有能力，不能仅凭管理者一时的观察或只看其表面现象。要真正了解一位员工，需要长期细致的观察。只有通过细致地观察，才能正确评估出员工的能力，给他安排合适的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 乔布斯法则：一流的产品源自一流的人才

管理招法

“乔布斯法则”出自美国苹果公司的老板、“管理奇才”史蒂夫·乔布斯的一句名言。意思是说当今企业的竞争归根结底是人才的竞争，设备、产品、市场都需要人才去操作、开发、开拓。人才是决定一个团体是否优秀的根本，作为一名管理者，要充分了解人才的作用，并善于引进人才。

招法典故

美国苹果公司的老板、“管理奇才”史蒂夫·乔布斯说，自己用了半生的时间才充分意识到人才的重要价值。他在一次讲话中说：“我过去认为一位出色的人才可以抵得上两名平庸的员工，现在我认为能抵50名。”这句话渐渐发展为“乔布斯法则”，也随之风靡西方管理界。乔布斯说，他把四分之一的时间都用于招募人才，这样才能更多地为公司引进所需要的、有创意的人才。

的确，在现代社会尤其是到处都充满竞争的时代，人才显得越发珍贵。一个企业能否拥有一流的人才，是其能否走向成功的关键所在。因为企业的竞争归根结底是人才的竞争，人才意味着高效率、高效益，意味着企业的快速发展和稳步前进。

招法释义

乔布斯法则：网罗一流人才。“谁掌握了人才，谁就掌握了未来”。要想获得好产品的关键就是善于引进人才，知人善任，把人当作最宝贵的资源去对待，就像乔布斯法则所说的，把网罗一流的人才当作首要任务，才能使企业呈现良性的循环发展。人才就是效率，人才就是财富。好的管理者应该善于识别和运用人才，做到唯才是用，这样就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者不要将重视人才挂在嘴上，而要拿出实际行动，最好是实际参与到人才招聘工作中去。沃顿商学院负责职业开发的安德鲁·亚当斯说：“公司不能把引进人才的重要性仅在口头阐明，而不采取实际行动。公司的高级主管要亲自参加人才招聘活动。”

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

亨利·福特一世很早以前便提出“要使汽车大众化”，为了实现这个目标，他曾两次创办汽车公司，但是单靠他一己之力无法实现这样的决策，结果两次创业都失败了。

几年后，亨利·福特一世再次创办汽车公司，这回他聘请了管理专家库兹恩斯出任公司经理。库兹恩斯上任后，对汽车行业作出了详细的市场调查，提出福特汽车应该走大众化的道路，并为福特公司设计了首条汽车装配流水线，将劳动生产率提高了 80 倍。

公司渐渐壮大起来，福特也被人们称为“汽车大王”，但是这时的他却被胜利冲昏了头脑，变得自以为是、独断专行。他不接受别人的意见，独揽大权，还宣称“要清扫掉一切挡道的老鼠”。从此，他开始清除那些为公司作出过巨大贡献的重要人物，如被称为“世界推销冠军”的霍金斯、“机床专家”摩尔根、享有“技术三魔”称号的詹姆、传送带组装的创始人克郎和艾夫利等。

这些精英离开汽车公司后，福特公司逐渐走向衰落，到福特二世接手时，公司竟每月亏损达到 900 多万美元——这就是不能容纳人才的后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

福特二世接管公司后，为了扭转亏损，聘请了人称“蓝血十杰”的桑顿小组，福特二世甚至许诺把公司的股票赠给布里奇，从而吸引他从通用公司跳槽到福特公司。而且，布里奇还给福特公司带来了通用公司的几名高级管理人员，如威廉·戈塞特和路易斯·克鲁索等人才。

这些人的来到，为公司增添了新的血液，进行了一系列改革，随着公司经营的好转，利润又开始上升，并推出了一种外形美观、价位合理、操控方便的新型“野马”轿车，创下了福特新产品首年销售量的新纪录，从而把“福特王国”再次推向了事业高峰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 蘑菇管理定律：谁都是从蘑菇长大的

管理招法

蘑菇管理定律是指组织或个人对待新员工的一种管理心态。初入职场者常被放到不受重视的部门或者被安排干些打杂的工作，任其自生自灭，这好比生长在阴暗角落里的蘑菇，难得见到阳光，只有长到一定的高度才会受到关注。新入职场的人就像蘑菇，管理者需要关怀这些新人，更好地帮助他们成长，使其能为企业所用。

招法典故

蘑菇管理定律是许多组织对待初出茅庐者的管理方法。据说，蘑菇管理定律这个词是20世纪70年代一批年轻的电脑程序员所创。由于当时许多人不理解这些程序员的工作，怀疑、轻视他们，因此这些程序员自嘲“像蘑菇那样生活”。蘑菇生长在阴暗角落里，要注意避免阳光的直接照射，过分的曝光会导致过早夭折。这和当时电脑程序员所处的环境极为相似，所以他们自嘲“像蘑菇那样生活”。

招法释义

蘑菇管理定律是每一位新员工都可能遇到的，对初出茅庐的年青人来说，犹如要蜕化的蚕茧，是羽化前必须经历的过程。而且“蘑菇经历”对新职员来说，是一笔宝贵的财富，能对自身价值的实现起到至关重要的作用。经过这段磨炼，你就能熟练地掌握当前所从事工作的操作技能，为人处世的能力也会提高，并且能增强继续努力下去的信心。这些前提也为未来职业生涯的顺利发展铺平了道路。

从另一个方面来说，对这种情况，管理者应该利用蘑菇管理定律，尊重人才的成长规律，对新进员工进行激励和管理，让他们早日告别蘑菇现象。这样才能使他们的才华尽早发挥，给企业带来更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大的利益。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

齐瓦勃出生在美国农村，只受过短期的学校教育。18 岁时，齐瓦勃来到“钢铁大王”卡耐基麾下的一个建筑工地打工。刚一进入建筑工地，齐瓦勃就决定要做同事中最优秀的人。当其他人在抱怨工作辛苦、报酬太低而怠工时，齐瓦勃却不同，他一面积累工作经验，一面自学建筑知识。

一天，其余的工人都在休息、闲聊，只有齐瓦勃独自在一旁读书，恰好公司经理来到工地，看到正在读书的齐瓦勃，拿过他手中的书看了看，便转身走了。

第二天，公司经理把齐瓦勃召到办公室，问他：“工作那么累，你为什么不休息，还在学习？”

齐瓦勃说：“我认为公司缺少的不是打工者，而是缺少既有工作经验、又具备专业知识的技术人员和管理者，您认为我说得对吗？”经理点头回答：“是的。”很快，齐瓦勃就被升任为技师。

许多同事都讽刺挖苦齐瓦勃，他说：“我不只是为老板工作，也不单是为了赚钱，我是在为理想工作，为自己的远大前程工作。我要让自己创造的价值远远超过所得的报酬，只有这样，我才能有机会被重用，才能获得更好的机遇！”正因为抱着这样坚定的信念，齐瓦勃一步步地从底层工人升到了总工程师。在他 25 岁那年，当上了这家建筑公司的总经理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡耐基有一位合伙人琼斯，他同时是一位钢铁工程师，当建设布拉德钢铁厂时，他发现了齐瓦勃远超常人的工作热情与管理才能。当时已是总经理的齐瓦勃，每天都最早来到建筑工地。琼斯问他为何总是来得这么早，他回答说："只有来得早，才便于处理应急情况。"

钢铁厂建好后，琼斯立刻向公司推荐齐瓦勃担任自己的副手。几年后，由于齐瓦勃那出众的管理才能和对待工作的认真态度，使得布拉德钢铁厂业绩辉煌，成为公司的灵魂。后来，在卡耐基的任命下，齐瓦勃出任了钢铁公司的董事长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 不值得定律：只有喜欢，才有效率

管理招法

不值得定律最直接的表述就是：不值得做的事情，就不值得做好。这个定律看似简单，但却经常被人们忽视。这个定律也反映出大众的一种心理，员工如果从事的是一份自己认为不值得的工作，往往会敷衍了事。不仅工作效率变低，而且员工也无法享受工作的成就感。因此，管理者要想让员工好好做事，就得给他一份恰当的工作，最好让他选择自己喜欢做的工作。

招法典故

世界著名指挥家伦纳德·伯恩斯坦最喜欢做的事情是作曲。可是纽约爱乐乐团指挥发现了他的指挥才能，推荐他为纽约爱乐乐团常任指挥。然而，伯恩斯坦更热爱作曲。尽管他的指挥工作干得也不错。可是他并没有成就感。“喜欢作曲，可是偏偏做指挥”，这个矛盾折磨了伯恩斯坦一生。他的内心充满了隐痛和遗憾。最后，他带着痛苦和遗憾离开了人世。有人说，在指挥这个位置上，他最多只发挥出了他自己一半的聪明才智。

招法释义

每一位管理者都希望员工能够兢兢业业地工作，根据不值得定律我们可以知道，实现这个目标必须有一个前提——员工认为自己所从事的工作对他来说是非常有意义的。因为对员工而言，喜欢或感兴趣的工作一般都被其认为是有价值的，很少有人愿意卖命地去做好自己讨厌的工作。选择自己所爱的，爱自己所选择的，才能够激发我们的斗志，努力做好工作。因此，管理者要想让员工干得好，就得满足员工的各种要求，让他做喜欢的事，给他一份恰当的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

索尼公司创始人盛田昭夫经常和下属主管们共进晚餐，常常聊到很晚。一次在聊天时，盛田昭夫发现一个小伙子闷闷不乐地独饮闷酒，便问他为什么郁郁寡欢。

小伙子看看盛田昭夫，又喝了几杯，才开口说道："加入公司之前，我一直认为公司很了不起。可是现在我觉得工作只是为了某个上司卖命，而不是为索尼公司效力。其实这也没什么，可是偏偏我的上司很无能，我提的每个建议，最后能否采用都由他个人决定，所以我对自己在公司今后的前途感到很失望。"

小伙子的这番言语深深触动了盛田昭夫，必须及时了解员工内心深处的这些问题，并给予解决，才能消除他们的烦恼，让他们更好地工作。

盛田昭夫决定发行一份公司内部周刊，把下属单位、部门有空缺的职位刊登在上面。这样，无论谁对自己工作不满意，都有可能寻求到公司内部的其他工作机会，公司还给员工机会，允许员工两年调动一次，到其他岗位去一展身手。公司希望借此给那些同那位小伙子一样、想要闯出自己一片天地的员工们及时提供内部调动机会，让他们找到适合自己的工作。

这样，员工都有可能找到更满意的工作，人事部门也能根据员工的调动情况，发现各部门管理上的潜在问题。凡是管理不当的主管，公司就把他调到管理员工较少的岗位上去，减少了上下级的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冲突。

通过内部职位流动，索尼公司发现，有些职位很低（如门卫）的员工却对一些高层工作，比如筹划广告方案等更有兴趣。原来，公司在招聘低级职员如打字员、司机或门卫时，许多人因为急于找工作，匆匆就来应征，人事部门或本部主管也没有充分了解其潜在能力，于是难以量才施用。现在实行职位流动，让这些职位低的员工有可能找到自己更适合的位置，这样一来，大大提高了公司的人才利用率。

盛田昭夫认为，大公司工作岗位多，员工也多，完全可以为他们安排更适合的工作。内部职员流动措施的推出，使得员工能主动寻找适合自己的工作。如果员工找到了自己喜爱的职位，就会更加投入地工作，这样更有利于公司的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 贝尔效应：创造平台，给予机会

管理招法

贝尔效应出自美国布道家、学者贝尔，指的是领导者或者管理者如果具备引领、鼓励、荐举、任用贤才的能力，会给组织或企业带来重大的，甚至意想不到的收益。

招法典故

英国学者贝尔天赋很高，不止一个人预言，如果他毕业后，从事晶体和生物化学研究，肯定能赢得诺贝尔奖，但他却自愿地走上了另一条道路，提出许多开拓性的课题，指引、鼓励别人攀登上了科学高峰，这种行为被称为“贝尔效应”。该效应要求领导者或管理者具有伯乐精神，有爱才之心，积极为有能力的下属创造更多展示他们才能的机会。

招法释义

企业的繁荣发展离不开人才，管理者只有大胆地任用人才、提升人才，才能让企业更好地发展下去。作为管理者，在人才培养中要以大业为重，以集体利益为重，积极地为有才干的员工提供展示自己才能的机会，只有这样才能为公司培养出更多有用的人才，让公司更好地发展。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

福特公司的创始人亨利·福特非常重视培养、提拔年轻的工程师。正是这种做法，使他面对公司突然被竞争对手挖墙脚时——两名得力助手法兰德斯和伍德林格转投韦恩公司，能够在那些年轻工程师们的支持下，顺利迅速地生产出T型车。

年轻建筑师阿尔巴顿·康为福特设计出了别克汽车新工厂，福特93分钟造车秘诀的诞生也和阿尔巴顿·康直接有关。在设计梅兰德公园汽车厂的时候，37岁的建筑师阿尔巴顿·康向福特征求意见。

阿尔巴顿·康问："把工厂设计成长260米、宽23米的方形四层楼建筑，材料用钢筋混凝土，您认为这样好吗？"

"玻璃大约占建筑物外观总面积的75%，怎么样？"阿尔巴顿·康接着又说。

"好的，就按你说的办。"福特相当信任阿尔巴顿·康，毫不犹豫地同意了。

在当时来说，这个设想简直不可思议，75%的墙面都用玻璃围成，几乎整个墙面都是玻璃了，但福特却赞叹不已。他高兴地说："机械厂房设在旁边，是一幢玻璃房顶的建筑。总厂与这幢玻璃屋顶的机械房用钢梁相通，架设吊车，这样，引擎或变速器制造完成后，就可以利用吊车运到总厂。"

"对呀，这样成品就能利用重力，由高向低滑动，人就可以不动了。"阿尔巴顿·康说。于是福特93分钟的造车秘诀诞生了。

亨利·福特认为：年轻人思维活跃，充满朝气，富于想象力和创造力，但是往往缺少展示才华的机会。作为领导者，要给年轻人机会，让他们充分发挥自己的聪明才智，这样才能给企业带来更大的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 酒与污水定律：及时清除烂苹果

管理招法

酒与污水定律的意思是说：一匙酒倒进一桶污水后，得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒，那么得到的还是一桶污水。对企业来说，作为领导者，对那些无可救药的下属必须当机立断，该解雇的立刻解雇，不能因为一点污水糟蹋了整桶酒。

招法典故

酒与污水定律实质是说，一匙污水倒进一桶酒之后，这桶酒的成分就起了变化，尽管一匙和一桶相比，显得微不足道，可是这一匙污水却足以改变整桶酒的成分，使得好好的一桶酒变成了污水。在任何企业或单位里，都会有这样一些问题人物，他们的目的好像就是为了把企业或者单位搞糟。更让人头痛的是，他们就好比那一匙污水，往往由于他们的存在，使得整个团队的事业毁于一旦。他们又好比是整箱苹果里的一两个烂苹果，如果不及时处理，就会使箱子里的其他苹果也烂掉。

这种“烂苹果”的可怕之处是它那惊人的传染力。一个正直能干的人进入一个低效的部门可能最终被这种环境所吞没，而一个无德无才者却能迅速将一个高效的部门变成一盘散沙。这种现象的重要原因是，破坏总比建设容易。如果一个组织里有这种人，哪怕拥有再多的人才，最后也难取得良好的工作成果。如果企业、组织里有这种人，作为管理者，应该马上把他清除出去。

招法释义

酒与污水定律讲的道理，其实大家都明白，俗话说“一粒老鼠屎搞坏一锅汤”就是这个道理。一个组织的整体效率取决于其内部成员的效率。如果其中有些成员老是把事情弄糟，或是在其他成员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面前传播负面流言、搬弄是非、破坏团队内部和谐，这种成员就相当于组织内部的老鼠屎。他们的破坏力相当大，会造成团队成员之间相互猜忌，使他们对工作产生厌倦心理，一个组织可能会因为这粒老鼠屎从此不再团结，工作效率也会下降。作为管理者一旦发现自己的企业存在着这样的一粒老鼠屎，那么应该立刻采取行动将其清除，否则的话，后果势将不堪设想。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个内部经营或组织单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个小团队有经营目标或明确的工作任务。

经典案例

在企业中，经常会存在一些阻碍企业发展的员工，他们就像箱子里的烂苹果似的，慢慢地腐蚀企业的内部结构，降低企业的工作效率。而企业是一个寻求发展、谋求利益的组织，企业管理者只有果断地扔掉烂苹果才能保证企业的良好发展。市场竞争的要求是，谁阻碍了企业的发展进程，谁就会被企业淘汰。日本伊藤洋货行的董事长伊藤雅俊，就是一个有魄力和勇气扔掉烂苹果的管理者。

伊藤洋货行起初靠做服装衣料买卖起家，后来公司逐渐壮大才进入食品业。由于刚进入食品行业，公司内部没有这方面的人才，于是伊藤雅俊从东食公司挖来了岸信一雄。他来到公司后，调整了食品部门，十年间把公司的业绩提高了数十倍，对公司作出了卓越贡献。

但随着公司业绩的提高，岸信一雄骄傲自大起来，不遵守公司制定的规章制度，居功自傲，对公司的改革措施更是持敌对态度，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何决策到了他那里就会搁浅。他不光是自己不为公司创造价值，还对勤奋敬业的员工们冷嘲热讽，甚至说他们再干十年也休想获得成功。在他的影响下，许多员工工作的积极性都被打消了，整个部门的工作效率直线下降。

伊藤雅俊多次对他劝说，无奈岸信一雄不仅不改，还变本加厉，公司只好把他辞退。这一决定在伊藤洋货行甚至全日本商界都引起了大轰动。虽然局内人都知道岸信一雄飞扬跋扈，但依然认为辞退他是不公平的，给人一种“狡兔死，走狗烹”的感觉。面对各界舆论对此事的质询，伊藤雅俊说：“秩序和纪律是我们企业的生命，我们不能因他一个人而降低整个企业的战斗力，让公司走上灭亡的道路！”

从公司后来的发展来看，伊藤雅俊的做法绝对正确，严明的纪律不容漠视。所以管理者应该学习伊藤雅俊的做法，拿出魄力和勇气来，丢掉公司内部的烂苹果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 格雷欣法则：不要让烂柿子赶走了好苹果

管理招法

格雷欣法则又名“格雷欣定律”，亦称“劣币驱逐良币法则”，是由16世纪英国金融家、商人托马斯·格雷欣提出的。它的意思是说，名义价值相同，实际价值不同的货币同时流通，会导致良币退出市场；实际贡献不同而所得薪酬相同的职工在一个单位工作，会导致人才外流。

招法典故

400多年前，英国经济学家格雷欣就发现了一个有趣的现象，两种实际价值不同、名义价值相同的货币，一旦同时流通，实际价值较高的货币，即“良币”，必然会退出流通——它们被收藏、熔化或者输出国外；实际价值较低的货币，即“劣币”，反倒会充斥市场。人们称为“格雷欣法则”，又叫做“劣币驱逐良币规律”。后来，人们用这一法则泛指那些价值不高的东西却会把价值较高的东西排挤出流通领域的现象。一切企业在人员配置上都可能发生和格雷欣法则相类似的情形。在企业内部，这种情况屡见不鲜。由于有些企业在薪酬待遇方面未能充分体现“优质优价”原则，实际贡献不同而所得报酬相同的员工在同一企业工作，势必导致贡献高的人才外流，长此以往，对企业的发展将造成恶劣影响。

招法释义

格雷欣法则是一条经济法则，又称劣币驱逐良币法则。企业的人才外流就可以用该法则来解释。在同一企业，由于人事管理陈旧以及薪酬制度惯性等，一些低素质员工报酬超过高素质员工或二者薪酬大体相当，于是导致高素质员工的流失；有些高素质员工薪酬尽管超过低素质员工，但与其对企业的贡献价值不成正比，所以也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会导致人才流失。企业中有才能的人得不到应得的报酬，对企业来说十分可怕，这必然导致企业人才外流、竞争力下降；让每个有才能的人得到应得的报酬，是吸引、留住员工，在人力资源竞争中胜出的关键。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个内部经营或组织单位，都有 2 个或 2 个以上的人员组成的团队；
2. 这个小团队有经营目标或明确的工作任务。

经典案例

一家环保公司从事电力环保工程项目的总承包和设计、咨询等业务，现有员工 600 多人，公司正处于蓬勃发展的上升期。尽管该公司的总体薪酬水平相对其他公司而言，还算是比较高的，但是其内部薪酬严重缺乏公平性。

目前，该公司的薪酬主要以员工在企业内不同的编制来确定。薪资分类的标准主要是：公司起初成立时的老员工、被公司正式聘用的员工（固定工）以及公司外聘人员（外聘工）。职工的身份不同，工资待遇有很大差别。

都是从事相同工作的工程技术人员，老职工、固定工和外聘工三者在基本工资、效益工资、伙食补贴和住房津贴上差异很大。同是工程技术人员，公司制定了三种工资标准，占人员总数 10% 的老职工其基本工资加上住房津贴和伙食补贴，每月是 5600 元，高出固定工 1000 元，比外聘工则高出 1800 元。目前公司人员中，50% 属于乙类编制、40% 属于丙类编制。这一问题不仅在普通员工身上体现出来，即使在主管级人员层面上也明显存在。在这家公司，同为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门主管，但是由于编制不同，导致工资待遇差距很大。

该公司的薪酬没能具体反映员工的劳动差别，由于这种旧薪酬制度，公司无法实现“按劳分配”。职位高的员工因为编制低，所拿薪酬比编制高的员工低，尽管他的职位高于后者，这肯定导致这些人员心理不平衡，进而产生怨气，结果是“劣币驱逐良币”，导致人才外流。由于许多优秀人才外流，留下的尽是庸才，严重影响了这家公司的生存与发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 水桶效应：所有的木板都必须足够高

管理招法

管理学中的水桶效应，是指任何一个企业，其各个组成部分都是优劣不齐的，然而企业管理和生产质量往往决定于劣势部分。

招法典故

水桶效应又叫短板效应、“水桶理论”、“水桶定律”，是由美国管理学家彼得提出的。他曾做过一个关于水桶盛水量的研究。一个木桶，由许多块长短不等的木板组成，它的容水量并非取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板的长度。这个原理被称为“水桶效应”。运用到企业里，就是说构成企业的各个部分经常优劣不齐，而恰恰是劣势部分决定着企业的水平。

招法释义

在水桶效应中，无论一个水桶有多高，它盛水的高度始终取决于最低的那块木板。一个水桶要想更多地容纳水量，就得提高所有木板的高度，关键是提高短木板的高度。同样，一个企业要想具备更强的实力和竞争力，就要设法提高素质较差员工的能力。在这个竞争激烈的时代，越来越多的管理者都意识到，只有让每个员工都保持高能力，才能提高整个团队的优势，充分发挥团队作用。假如一个团队中绝大多数人能力很强，但有个别人能力较差，那就很可能由此影响整个团队，导致无法达到预期目标。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在不少企业中，能力出众的员工备受重视，但一般员工的潜能无法得到发挥。长此以往，这会降低团队的士气，不利于企业整体效益的提高。要知道，再能干的员工，工作得再出色，也不能单独完成整个任务，他们取得优秀成绩照样离不开那些普通员工的帮助与努力。因此，尽管少数表现出众的员工的才能显而易见，但占公司大多数的那些普通员工同样需要管理者的鼓励。对那些普通员工进行有效激励，效果有可能胜过对少数优秀员工的激励。

有一个 IT 公司的员工，平时工作中表现很一般，许多想法也常常不能被领导采纳，因此他对工作的兴致不高。一次机会改变了这位员工，有一家公司需要借调一名技术人员去协助搞市场服务，部门主管决定给这位员工一次机会，派他去协助这家公司。这位员工很高兴，觉得有了一个施展拳脚的机会。去之前，主管特意叮嘱他说：“你这次去那家公司工作，既代表公司，也代表你个人，应该怎样做，不用我教。如果觉得实在顶不住了，就打个电话回来。”

一个月后，那家公司打来电话：“你们公司的员工真棒！无论是技术能力还是工作态度都是一流的！”“当然！我们公司的员工个个都是人才！”主管在推销、称道本公司的同时，心里着实松了一口气。半年之后，当这位员工圆满地完成工作任务返回公司时，所有人都对他另眼相看，他的脸上也增添了几分自信。后来，这位员工的工作越做越出色，不断晋升，成了该公司的高层管理者，为企业的发展做出了很大贡献。

上面这个事例说明，想提升组织的整体绩效，除了对全体员工进行培训外，还要加强对“短木板”（非优秀员工）的培养锻炼和开发。聪明的领导者会把所有的人都融合在团队里，善于科学配置，特别是注意激励“短木板”，使“短木板”变长，提高团队的整体实力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 踢猫效应：拒绝职场里的连锁效应

管理招法

踢猫效应告诉管理者，切忌对下属发泄自己的不满，免得由于泄愤而导致连锁反应。作为管理者，面对各种事情都要保持从容的心态，即使遇到突发事件，也要控制住情绪，要做到与人为善，待人宽容大度，不迁怒于人。

招法典故

心理学上有一个“踢猫效应”的概念：一位公司总裁，为了规范管理，制定了严格的考勤制度。公司所有员工，包括总裁自己，每月只要迟到一次，就扣掉当月奖金。令出即行，可是有一天，他看报看得太入迷，忘记了上班的时间，为了不迟到，一路超速驾驶，被警察抓住，开了罚单，可是结果还是迟到了。这位总裁十分愤怒，到办公室之后，就把销售经理叫来训斥了一通。销售经理挨训后，很是郁闷，不知道为什么总裁会无故训斥自己，气急败坏之余，把秘书叫到自己的办公室，对他挑剔一番。秘书无缘无故被人挑剔，也是一肚子气，但又不能对经理发泄，只好找接线员的茬。接线员下班后，垂头丧气地回到家中，看到天真的儿子在旁边玩耍，便对儿子大发雷霆。年幼的儿子莫名其妙地被父亲痛斥后，也十分恼火，照着趴在身边的猫狠狠地踢了一脚。这就是后来人们用在企业管理学中的踢猫效应。

招法释义

人的情绪经常会受到周围环境和一些偶然因素的影响，当领导者的情绪变坏时，大脑中的潜意识会驱使他选择下属发泄。时间长了就会形成一条愤怒传递的链条，最终的承受者，就是那些处于底层的职员。优秀的管理者面对任何压力都能始终保持从容的心态，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对突发事件也能很好地控制情绪，与人为善，不迁怒于人。

倘若领导者碰到挫折或不顺心的事，便把属下当成出气筒，向他发泄。这样的领导者即使能够暂时取得一定的成绩，但是很难获得更大的成功。一个领导者如果不能与人为善，宽以待人，反而经常向下属释放消极因素，成为公司的传染源，使得公司的工作环境恶化，那么，这个领导者是不合格的，在他的领导下，公司很难有更好的发展前途。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在美国匹兹堡，曾经有过两家钢铁公司，起初彼此旗鼓相当，难分上下。然而，十年过去之后，一家蒸蒸日上，另一家则日趋衰亡，最后被前者收购兼并。

市场本身并没有太大变化，是什么原因造成了两家对手如此悬殊的结局呢？社会学家、管理学家们对此产生了强烈的兴趣，展开了调查。最终，学者们得出了一个令人吃惊的结论，两家公司的结局，可以说和两家公司总裁的个人性格乃至处事方式有着直接关联。

被兼并的那家公司总裁约翰有一个非常不好的习惯，每当他遇到不顺心的事情时，总喜欢把属下作为出气筒，随意叫来撒气。一次，他在家里和太太发生矛盾之后，到了公司大发雷霆，几乎每个被他看到的属下，都遭到了他一通没来由的斥责，他竟然对他的得力助手说：“你是我这辈子见到的头号大笨蛋，简直是一只戴王冠的笨牛！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰的这种习惯，不可避免地影响到了他的下属乃至整个公司的工作作风。日积月累，公司上下形成一种风气，上司斥责下属成了家常便饭。直接接受总裁领导的高级职员们，在总裁那儿受了气，便回去拿他的下属撒气，受了气的人再找更低级的员工发泄，最后那些受气的人便被称为“受气包”。整个公司员工们的情绪都陷入压抑不满之中，最终结果可想而知。

另一家公司的总裁汤姆恰恰相反，无论遇到什么不顺心的事情，从不带到公司中来。他每天见到员工，总是笑嘻嘻地问好，哪怕是打扫走廊的女工，他也会向她们道一声：“早安！”全公司在他的领导下，洋溢出一片欢乐和谐的气氛。员工们心情愉快，工作效率不断提高，击败对手自然在情理之中。

一个快乐让人分享，便顿时会变成两个甚至更多的快乐。把快乐分给别人，就能够使快乐出现增值。反之亦然，作为一个优秀的管理者，在工作中一定要防止“踢猫效应”的产生，以免造成不良情绪的污染。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章 留住人才能做好事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 雷尼尔效应：办公室也是“家”

管理招法

雷尼尔效应告诉我们：了解员工的真正需求，才能留住人才。

雷尼尔效应在企业管理中也可以运用，企业管理者也可以用“美丽的风景”来吸引和留住人才。在这里，所谓“美丽的风景”指的是良好的工作环境与亲和的文化氛围。它是一种重要的无形财富，体现出一个企业的文化内涵，能起到吸引和留住人才的作用。良好的工作环境有利于人与人之间的沟通，能让人心情愉快；亲和的文化氛围能够凝聚人心，培养良好的团队协作精神，让大家产生力量。

招法典故

雷尼尔效应起源于美国西雅图华盛顿大学的一场风波。当年，美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆，此事引起了教授们的强烈反对。他们之所以抵制校方的计划，是因为校方选定的体育馆位置恰好在校园内的华盛顿湖畔，场馆建成后，会挡住教工餐厅窗外那美丽的湖光山色。基于教授们的反对，校方撤销了修建体育馆的计划。

为什么校方会如此看重教授们的意见，竟然取消计划呢？原来，华盛顿大学教授的工资比当时美国教授的平均工资水平要低 20% 左右。这些教授们之所以肯于接受较低的工资，完全是被西雅图的湖光山色所吸引。西雅图位于太平洋沿岸，华盛顿湖等许多水域湖泊星罗棋布，晴朗时还能看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰。因为在华盛顿大学教书能享受到这些美丽风景，所以很多教授甘愿放弃更高的收入，情愿来华盛顿大学工作。华盛顿大学的经济学教授们把这种行为戏称为“雷尼尔效应”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

招法释义

在现代社会中，只靠工资的增长不一定能提高员工的积极性。作为管理者，需要综合考虑薪资结构的变化，包括对个人自我需求最优化的考虑，即考虑如何提高个人的舒适度、自我实现度。同时，要寻求薪资变化的替代品，比如用变动职位替代改变薪水，用对企业文化的认同来替代单纯的薪酬变化。只有这样，才能更好地吸引和留住人才。

对许多有才能和抱负的员工而言，高薪聘请只是他们进入公司的一个原因，自己的创意获得领导的采纳，才能满足他们的成就感。良好的人际关系、亲和的文化氛围，这两者可以体现企业文化的重要内涵，为员工提供良好的工作环境，通过对人的爱护和尊重，承认员工的劳动、成绩，构建企业上下左右良好的沟通系统，让人才了解、参与企业的决策和管理，并且切实为他们提供各种必要的保障，增强他们的认同感、归属感和忠诚心，让他们毫无怨言地努力和奉献，才能从根本上稳定人、留住人。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

为了实现企业的人性化管理，IBM 在公司内创造了自由交流和相互平等的企业管理文化氛围，并且将这些管理文化不断发扬光大。

IBM 公司有个惯例，每年都为业绩优秀的销售人员举行隆重的庆祝活动，邀请公司所有员工参加“100% 俱乐部”举办的联欢会，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业绩排在前几名的销售人员还可以荣获“金圈奖”。

公司为了显示这项活动的重要性，非常注意选择举办联欢会的地点，经常会到一些具有异国情调、风光美丽的地方举行，比如南非、百慕大。

一位曾获得“埃米”金像奖的电视制片人参加了 1984 年 IBM“100% 俱乐部”的颁奖活动。事后这位制作人评价说，IBM 公司组织的每日“轻歌剧表演”，可以说具备美国“百老汇”的演出水平。对那些荣获“金圈奖”的员工来说，更增加了自身的荣誉感。有些“金圈奖”获得者曾多次被评选进入“100% 俱乐部”，在颁奖活动期间，会组织放映与他们本人及家庭有关的纪录片，每人约占五分钟左右，该片质量与正规制片厂的纪录片不相上下。在这些活动中，公司的高级领导都会积极参与，这更激起了员工们的热情。

此外，公司有时还会出人意料地做出一些特殊决定，从而更好地增强了公司的凝聚力。有一位员工，由于多年业绩优秀，公司特意在他的业务名片上刻上了蓝色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司，25 年的忠实服务。”这也是公司对他多年辛勤工作的认可。员工拿着这张名片，可以和认识他的朋友们分享这一荣誉。

对一个企业来说，这些事情是很容易做到的，但它在员工心目中激起的感情波澜却相当巨大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 适才适所法则：一个萝卜一个坑

管理招法

适才适所法则简单地说：就是做到知人善用，将适合的人放在适合的位置上，真正做到人才的合理安置。管理者按照生产经营管理的要求和员工的特长，合理地运用人才，根据员工的不同情况，给他们安排最适合的工作，这样既不会埋没、浪费人才，又能让员工得心应手地开展工作。作为一名优秀的管理者，只为公司招募、挑选到合适的人才是远远不够的，他还应该善于利用部属的才能，将属下的能力最大限度地发挥出来。而做好人力资源配置正是管理者的基础。建立完善的激励机制和掌握适度的激励手法是管理者的中心任务。对于激励员工的效率有两种方法：第一种是对其进行物质激励；第二种则是对员工进行人性层面的激励。两种激励要结合使用，管理者要了解员工的需求，用最有效的补偿手段满足他的心理需要，并把这种需要转化为激发其潜在力量的手段，把这种力量释放到企业发展所需要的岗位上去，让平凡的人在平凡的岗位上做出不平凡的业绩。

招法典故

有一个人，他想给自己刮胡子，却怕剃刀太锋利会伤到自己的脸，于是他把剃刀扔掉，弃之不用。后来，他找来一把很钝的镰刀，在他看来，用这么钝的镰刀刮胡子，肯定不会伤到自己的脸。于是，他就用那把镰刀给自己刮胡子。结果可想而知，他不仅没有把脸上的胡子刮干净，还搞得自己满脸是血。剃刀是用来刮胡子的，而镰刀自有镰刀的用处。正如人才管理一样，恰当的人要放在恰当的位置。合理的人员配置是团队成功的关键。很多团队或企业之所以失败，往往就是犯了这样的错误，把本不应在这个位子上的人强行放在不合适的位置上。所以管理者一定要为自己的团队或者企业配置

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好人员，把恰当的人放在恰当的位置上。

招法释义

知人善任是企业管理的核心，是作为一名优秀的企业管理者必备的能力。企业管理者通过招聘、选拔，获得优秀的人才，并且将他们放在最合适的岗位上，“贤者在位，能者在职”，促使各类人才在自己合适的位子上发挥最大的作用。管理者不能把员工当作机器上的某个零件，只利用其单一方面的工作能力。这样会使员工的能力以及所能创造的价值连十分之一都不能发挥出来，大大降低了员工的能效。

管理者要辨识分析出企业自身经营与发展对人才有哪些需求；善于寻找企业需要的合适人才；建立起内部的人才激励机制，包括由部属共同参与的职业规划和技能发展，积极鼓励内部和外部的人员有序流动；保证每一个岗位都使用最合适的人才，储备起有能力的继任人才资源。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

企业所需要的人才就好比汽车维修商选择零配件一样，不同品牌，不同型号的汽车所使用的零配件也是不相同的，必须合适。如果企业所选的人才不适应公司今后的发展，或者不能胜任自己任职的岗位，就无法满足需要。所以，松下幸之助认为，企业选拔人才的标准就是适合。让合适的人做合适的事，只有人尽其才，才能使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人的作用发挥到极致。

1918 年，松下幸之助在大阪创建了“松下电气器具制作所”，当时公司的规模很小，这样的规模，好学校的毕业生是不会来的，即使他们来了，松下幸之助也会感到困扰，因为没有合适的工作给他们做。

起初来到松下电气器具制作所工作的人，大都来自普通小学，公司当时甚至想要招中学毕业的人都得费一番工夫。直到 1927 年，松下才招聘到了两名专业学校的人才，也就是说，松下公司创建九年之后，才雇用了两名来自专业学校的学生。这两名学生的到来使松下感到，公司雇用的人才只有适合工作的需要，才能把公司壮大起来。从那以后，松下幸之助旗下所有公司招聘员工，都以寻求适合本公司立场和经营状态的人才为原则。

在松下幸之助看来，雇用太优秀的人有时也会产生麻烦。虽然他们能力比其他的工作者强得多，但是他们往往会抱怨：“工作太无聊了，一点乐趣没有。”如果公司聘用的是资质平常的人，他们倒会对公司心存感激，而且非常满意自己担任的职务和工作环境，这样他们会更认真地工作。所以他认为，有时雇用太优秀的人反而不好。公司雇用的人要“适合身份”，也就是说以经营政策为前提，雇用适合本公司职位的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 特雷默定律：干柴也有用

管理招法

特雷默定律是英国管理学家 E. 特雷默提出的，它的意思是说，管理者选拔人才时要看重的是这个人的优点而不是缺点，即使是才华低的人也有其优点，利用个人特有的才能再给予相应的责任，这样才会使每位员工的才能得到发挥。

招法典故

英国管理学家认为，人的才华虽然高低不同，但肯定各有长短，因此管理者选拔人才时，要看重的是其优点而不是缺点，利用个人特有的才能再委以相应的责任，让他们各司其职，这样才会使各方矛盾趋于平衡。否则，职位与才华不能适合，个人应有的能力得不到发挥，势必会造成冲突加剧。E. 特雷默的这种观点，被人们称为“特雷默定律”，并且逐渐被人们引用到管理学上——没有无用的人，只有“用人”无能。

招法释义

作为管理者，不能单凭表象对职员作出判断，草率判定孰优孰劣，要善于发掘每个人的潜力。不能单纯地对员工下结论，需要进行综合评估。一些有能力的人，不善表达，只知埋头做好手头工作，很容易被管理者忽略。管理者若能对这些人进行深入地观察了解，便有可能发现他在某一技术领域是个行家。

相反，如果管理者没有发掘潜在人才的能力，或者看不到一个人的劣势在某些情况下也能转化为优势的客观事实，轻易认定这个员工只有缺点没有优点，对企业没什么用，这就犯了以短掩长之大忌。“一叶障目，不见泰山”，会让企业人力资源失去最优配置。只有做到“智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎”，才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能慧眼识才，才能使企业在激烈的市场竞争中蒸蒸日上。

在一个团队中，每个人各有所长，但更重要的是，管理者能否将这些人按照各自的能力安排到最适当的职位上，使其能够发挥长处，进而让整个企业繁荣昌盛。世间没有无用的人，只有不会用人的管理者。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在企业的团队中，每个人都各有所长，只要管理者能将这些人按照专长给予最适当的职位，使其能够发挥特长，就可以让整个企业蒸蒸日上。在我们现代企业的团队管理中，要建立优势互补的团队，在工作中尽可能用人所长，这样才能实现团队的目标。

某管理咨询公司是一家由三个人共同创建的专业管理咨询机构。这三个人是好朋友，但是许多人并不看好他们的合作，认为肯定会散伙，而且还有可能产生隔阂，伤了交情。因为许多先例摆在眼前，朋友们一起做生意往往会因矛盾激烈而散伙，然而，出乎大家意料的是，这家公司成立四年了，不但没有散伙，相反业务还越做越好，合作也越来越默契。原因是什么呢？

原来该公司的一把手李某做事主要凭直觉，他的长处是善于发现可以开发的业务机会，能以长远的眼光看问题，创新意识强，比较注重公司的整体发展。他的缺点是不太关注现实。他属于开拓型的人才。

另一个合伙人冯某则是典型的感觉型的人，他所负责的业务是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的咨询服务质量。冯某善于把已有的业务做得更加牢靠，十分注重眼前利益，只是在业务拓展上有点保守，所谓不善开拓。他属于守成型的人才。

最后一个合伙人江某，虽然和冯某一样是个感觉型的人，善于执行，但他却和冯某大不相同，他喜欢有挑战性的工作，对新业务敢于尝试，能够把李某发现的机会变成现实。他属于实干型的人才。

这样一来，该管理咨询公司的高层团队就有了很好的搭配，优势互补。李某善于洞察市场的先机，为公司业务拓展提出新的思路，但是不善于执行，冯某则善于把公司已经熟悉的业务做得更加精确，而江某则能够把新的业务变成事实。

团队成员之间的互补不仅限于能力方面的互补，在专业知识与结构上的互补也相当重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 互惠关系定律：双赢才是赢

管理招法

管理者如果希望员工为公司鞠躬尽瘁，那么就要从自身做起，真正地关心下属。只有真诚地帮助员工，员工才会用真心来回报你。

招法典故

心理学上说的互惠关系定律内容是“给予就会被给予，剥夺就会被剥夺。信任就会被信任，怀疑就会被怀疑。爱就会被爱，恨就会被恨”。中国古语说得好，“士为知己者死”，在现代职场上，职员也是能够为认可自己存在价值的管理者鞠躬尽瘁的。管理者如果希望员工做出某种行为，就要对这种行为做出诱导性的行动——关心或者奖励员工的行为，才能得到所希望的效果。这就是所谓互惠关系定律。

招法释义

如果一个管理者不能真正关心下属，那么下属也就不会对企业产生真正的忠诚。要激励员工去做某件事，只有让他知道，做这件事对他对公司都有好处，他才会努力去做。管理者所讲的鼓励员工上进的话，介绍企业的远大目标等，也许会使员工在某一时段内发奋工作。但是，这些口头上的激励，必须以物质为基础，才能长久地发挥作用。如果一个企业有非常远大的目标，但却不能保障员工现在及今后的生活，那么无论精神激励多么振奋人心，效果也不会太长久。员工们在一阵发奋工作之后，心情会逐渐趋于平静，然后会向自己发问，这样为公司拼命工作，对我究竟有什么好处？所以，作为一个企业的管理者，要善于发现员工内心的真实想法，把他们的个人利益与企业的目标和需求结合起来，再通过评估与奖惩，把这种价值表现出来，才能真正长久地激励员工，努力去做领导者希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

望他们去做的事，成为忠于公司，为公司尽情效力的人。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

一位优秀的管理者不应该是高高在上的指挥家，而应该处处为员工着想，最大限度地为员工提供服务。身为管理者，仅仅发号施令是不够的，关心下属也是管理者的必修课。一个高明的管理者，不仅要善于发挥下属的能力，更要善于通过为下属排忧解难，从而唤起他们的内在工作热情——主动性和创造性，使其能够全身心地投入到工作中去，而不会由于奖励不公或者缺乏上司的关心而导致跳槽。美国钢铁大王卡耐基就是这样的优秀领导者，他管理公司的突出特点之一，就是他善于为员工解决各种问题。他在回忆录中记载着自己刚担任管理者时的一件事：

一天，公司一位年轻的员工得知妻儿因为家乡房屋拆迁而失去了住处后十分焦急，去找他的上级卡耐基，想请假回家安排一下。因为当时业务繁忙，人手又少，所以卡耐基不想让他在这时请假，于是就对这位员工说了一通“个人的事再大也是小事，公司的事再小也是大事”之类的道理，想让他安心工作，不料这位年轻下属当场就被气哭了。他气愤地说：“在你们看来这是小事．可对我来说这是天大的事！我的妻子和孩子都没有地方住了，你还让我安心工作，请问，我怎么还能够安心工作呢?”卡耐基后来在日记中写道：“这位年轻人的一番大实话深深震动了我。”他对所谓“大事”和“小事”进行了一番辩证的思索后，立刻去找那位年轻的下属，向对方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道歉并且准了他的假，后来还亲自到这位下属家中去探望，帮助他们解决问题。他在回忆录上写的最后一句话是：“这是别人给我在通向领导的道路上上的第一课，也是刻骨铭心的一课。”

关心体恤员工，就是要站在员工的角度，帮助他们解决问题，这个道理适用于任何组织。管理者只有多为员工的切身利益考虑，员工的积极性才会被激发出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 蓝斯登定律：环境与效率的正比关系

管理招法

蓝斯登定律出自美国管理学家蓝斯登，它的意思是跟一位朋友一起工作，远比在父亲手下工作有趣得多。也就是说，你提供给员工良好的工作环境，员工则回报你高效的工作效率。

招法典故

美国管理学家蓝斯登认为，跟一位朋友一起工作，远比在父亲手下工作有趣得多。企业内部工作效率最高的人，是那些心情愉快的员工，而不是薪金丰厚的员工。这就是管理学上有名的蓝斯登定律。愉快的工作环境能使人心情快乐，大大提高员工的工作积极性。不愉快的工作环境只会使人内心抵触，从而严重影响工作效率。正如美国密歇根大学工商管理学院教授戴夫·沃尔克所说："员工在一段时间内会关注薪水，但如果雇员对工作失去了兴趣，单靠金钱是不能留住他们的。"

招法释义

现在的职员对企业的要求越来越高，他们不仅需要符合其劳动能力的薪酬，更需要舒适的工作环境以及对工作的满意度。如果没有这些作为基础，管理者便无法留住这些人才。一旦人才开始流失，企业的发展也就失去了动力。所以，管理者要改变公司混乱的状态，为员工提供舒适的工作环境，才能让员工更好地为企业服务，创造出更高的效益。员工在舒适的工作环境下做事，不仅能感到身体上的舒适，还能调动他们的潜能，使其更好地发挥出来。更重要的是，当员工处在这种适合自己发展的环境中，并且体会到企业对自己所寄予的厚望时，就会更加努力工作。这也可以用来解释，为什么那些环境舒适的企业能够成为一流企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

 经典案例

亨氏公司是美国一家著名的食品公司，它的分公司和食品加工厂遍及全球，年销售额在60亿美元以上，这家公司的创建者就是亨利·海因茨。

亨利1844年出生于美国的宾夕法尼亚州，从小他就开始做种菜卖菜的生意。后来，他以自己名字命名，创办了亨氏公司，专门经营食品行业。由于亨利善于经营管理，公司创办不久就得到了很好的发展，而且他也因此获得了“酱菜大王”的称誉。到了20世纪初，亨氏公司为人们提供的食品种类已经超过200种，成为美国颇具知名度的食品企业之一。

亨氏公司之所以能取得这样大的发展，与亨利非常重视在公司内营造融洽的工作气氛有着密切关系。在当时，管理学泰斗泰勒的科学管理方法正值盛行。在泰勒的管理方法中，员工被认为是“经济人”，他们工作的唯一动力就是物质。这种管理方法中的管理者与员工的关系是毫无情感可言的。但是，亨利却并不这样认为，在他看来，物质的奖励固然能促进员工努力工作，但舒适的工作环境对提高员工的工作效率更有效。于是他从自己做起，首先在公司内部打破了管理者与员工的等级关系：他经常和员工聊天，了解他们对工作有哪些想法，生活上有什么问题，并且热情地帮助他们解决困难，还不时鼓励他们。亨利走到哪个部门，哪个部门就热闹无比，其乐融融。员工们都十分喜欢他，认为他是一位非常好的老板，工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作起来也就特别卖力。

有一次，亨利外出旅行，但很快就回来了，员工们本来还以为他会出去很长时间，大家很纳闷。有人追问原因。亨利诚恳地说："没有你们在身边，出去玩也觉得没什么意思。"接着，他安排几名员工在工厂中央摆放了一个大玻璃箱，在这只玻璃箱里，有一只巨大的密河鳄！

亨利笑着对大家说："怎么样，这个大家伙看起来有意思吧！"在当时，弄到一条如此巨大的密河鳄是很不容易的。员工们看到这条鳄鱼很吃惊，但是也非常高兴，因为亨利在旅行时都想到他们。亨利接着说："这次旅行虽然短暂，但却是我最难忘的记忆！我把它买回来，是为了让你们和我共享快乐！"

亨利这种与员工甘苦共享的管理方法，为亨氏公司的员工们创造了一个其乐融融的工作环境，而正是这个环境成就了强大的亨氏公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 海潮效应：俊鸟栖高枝

管理招法

海潮效应意思是说：通过调节对人才的待遇，达到人才的合理配置，从而加大企业或者单位对人才的吸引力。它所体现的人力资源管理理念就是以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。

招法典故

海水因天体的吸引力而涌起海潮。引力大则海潮大、引力小则海潮小、引力过弱则无潮的现象被人们称为海潮效应。其实在管理上也如此，人才与企业的关系就是这样。企业的开拓与发展都需要人才，于是人才应运而生。根据海潮效应，作为企业，要加大对招揽人才的宣传力度，并且要从物质和精神等方面用实际行动来大力招揽人才。

招法释义

作为一个企业，必须通过提高对人才的待遇，以达到人才资源的合理配置，从而加强本企业对人才的吸引力；同时加大对人才的宣传力度，形成单位重视人才，不拘一格招收人才的理念，吸引人才加入。现在很多知名企业都提出这样的人力资源管理理念：用待遇吸引人才，用感情凝聚人才，用事业激励人才。在人力资源管理中，如何留住企业现有的人才是摆在管理者面前的一个重要课题。随着信息流动量的加大和人才市场的逐步建立、健全，靠行政手段实现人才流动是行不通的，而且这样往往会陷入法律纠纷，也容易给企业带来负面影响。因此，必须建立靠薪酬和环境来配置企业人力资源的激励机制，特别是要注重对人才的激励力度，从而形成“海潮效应”，为公司招揽更多的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在国家管理上海潮效应也是非常实用的，正如中国古代的燕国国君燕昭王所为。

公元前 314 年，燕国发生内乱，齐国乘机出兵，侵占了燕国的部分领土。

后来燕昭王做了国君，大力消除了内乱，国家稳定了下来。可是此时的燕国，经过战乱的纷扰，已经残破不堪，于是燕昭王决心招纳天下有才之士，重振燕国，夺回失去的土地。虽然燕昭王发布了这样的命令，但是前来投奔他的人却为数寥寥。后来，燕昭王请教了一位叫郭隗的人，问他为什么发令已久，却不见多少良才前来投奔呢？究竟怎样才能得到贤士？

郭隗给燕昭王讲了一个故事说：从前有一位国君很喜欢骏马，发令说愿用千金求购一匹千里马。可是几年过去，一匹也没有买到。手下有人自告奋勇去买千里马，国君求马心切，便同意了。这个人好不容易才打听到某处有一匹千里马。可是他赶到时，马已经死了。于是，他用五百金把这匹死马买下来，回去献给国君。国君看到买回来一匹死马，非常生气。而这个买马的人却说，我这样做是为了让天下人知道，大王您的确有诚意买千里马。这样，有千里马的人自然会前来。果然，没过多久，就有人送来了千里马。

郭隗对燕昭王说："大王要是真心想得到贤士，也要像那位买千里马的国君一样，让天下人知道您是真心求贤。您可以把我当做那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

匹死马，贤士们看到像我这样的人都能得到重用，肯定会来投奔。”

燕昭王认为郭隗说得很有道理，于是拜他为师，给他优厚的待遇，让他主持修筑了“黄金台”，作为招纳天下贤士的地方。消息传出后不久，乐毅、都衍、剧辛等一大批贤士纷纷从各地来到燕国。经过 20 多年的努力，燕国终于强盛起来，打败了齐国，夺回了失去的土地。

用买死马的方法来求得千里马，用修筑黄金台的方法来吸引天下的人才，所运用的都是管理学中的海潮效应。

人才乃强国之本，求贤纳士，网罗人才，贵在真心诚意。企业招揽人才，不要因为才能不高而对其不敬，只要向所有的人昭示尊重人才、招募人才的诚心，有才能的人自然会来到你的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 大荣法则：每个人的持续发展带来整体的持续发展

管理招法

大荣法则告诉管理者：作为企业管理者，要想保持成功，就要注重培养人才。

招法典故

大荣百货公司号称日本两大百货公司之一，创建于 1957 年。创业之初的大荣公司只是大阪的一家小百货店，仅有 13 名职工，后来扩展到经营糖果、饼干等食品以及百货。大荣公司在管理企业时提出“企业生存的最大课题就是培养人才”，后来被人们称为“大荣法则”。正是由于大荣公司在经营决策上重视培养人才，才使其走上了成功的道路。

招法释义

对每一个企业来说，首先要强调的是人才的重要性。企业招聘人才有两个途径，一是通过招聘从外界吸收，一是企业自己培养。人才的培养决定着企业今后的生存和发展。在企业的发展中，设施条件的提高远不及员工素质的提高来得更重要。要想提高员工的素质，就要经常对员工进行教育培训，启发员工的思维，更新员工的技术。在现代企业管理中，人才建设是一个企业生存发展的关键，没有了人才，一切都成了空话，因此，培养人才一事关系着企业的成败。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

为了加强员工的能力，许多公司都设立了各种培训大学。摩托罗拉专门成立了摩托罗拉大学来培训员工。爱立信为了培训员工，也成立了爱立信中国学院。IBM 在中国的培训有“魔鬼训练营”的称号。思科则在互联网世界里形成了独具特色的 E-learning 多媒体培训环境，这样使得员工在工作和学习之间没有界限，随时可以到互联网上进行充电学习。联想集团更是成立了以总裁柳传志亲任院长的联想管理学院。

在员工培训上，各个企业都花费了很大的心思。三星集团是韩国首家开设全面员工训练中心的企业。在三星员工训练中心，首先通过教育，培养员工热爱三星、为三星忠诚服务的思想，树立我就是三星、三星就是我的理念。其次是员工要根据各自的实际需求，接受符合自己的教育和训练，在学员结束培训之前，还要接受一项“适应生活及提高推销能力”的训练，内容是学校发给学员每人几件三星的产品，然后把他们送到乡下，去推销这些产品，直到把东西卖掉之后才能回来。

一贯追求卓越的 IBM 公司在人才培训方面也有着丰富的经验。IBM 公司规定，决不让一名未经全面培训的人到销售第一线去。在他们看来，销售人员们推销产品时讲什么、干什么以及怎样说、怎样做，都对公司的形象和信用有着极大的影响。如果员工没有充分准备就匆忙上阵，有可能使一个很有潜力的销售人员夭折。因此公司着力对销售人员进行培训，用于培训的资金充足，计划周密，等到培训结束，学员就具备了足够的能力，信心十足地同用户打交道。在 IBM 公司，更换第一线销售人员的几率低于 3%。所以从公司的角度看，他们对员工的培训工作是成功的。

企业文化的传承和制度的执行，管理者起着至关重要的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果管理者没有良好的管理能力，那么就会伤及员工士气，降低整个团队的战斗力。劣质的管理必然导致优秀员工的流失，管理者的素质高低直接影响着公司的管理水平。所以，不仅要对员工进行培训，在对管理者的培训上，企业也要格外重视。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 波特定律：不要总盯着下属的错误

管理招法

波特定律是英国著名的行为学家L W. 波特提出的。这则定律的意思是说管理者要有宽广的心胸，不要抓住下属的错误不放，要设身处地为员工着想。

招法典故

英国行为学家L. W. 波特提出了著名的波特定理：当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。这则定律告诫我们，总盯着下属的失误是领导者最大的错误。优秀的管理者在员工犯错误时，不要一味责怪，而是宽容、大度地面对他们的错误，把对员工的质问、责骂变成鼓励，把对员工的责罚变成鼓舞他们的士气，让员工在接受责罚时怀着感激之情，进而达到激励其上进的目的。实际上，每个人都需要鼓励，有了鼓励才能产生动力。批评的同时给予适当的肯定，把批评化为员工工作的动力，这样才能成为一名出色的管理者。

招法释义

在管理事务中，管理者要学会宽容下属的错误，但宽容并不等于对错误置之不理，而是设身处地替下属着想，在批评的同时，不要忘记肯定部下的功绩，以激励其进取心，并且在批评过程中要避免伤害其自尊心和自信心。如果管理者过于关注员工的错误，尤其是一些非根本性的错误，一直抓住不放，会大大挫伤员工的积极性和创造性，甚至会使员工产生对抗情绪，这样会产生很坏的效果。一个懂得如何顾全下属尊严和面子的管理者，不仅会使批评产生预期的效果，而且还会获得下属的大力拥戴。

通用电气公司总裁查理·里德在自传里说："当人们犯错误时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们最不愿意看到的就是惩罚。”面对下属的过错，对其进行批评，令其改过肯定是有必要的，但是绝不能抓住下属的过错不放，而是要给他一个改过的机会。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在工作中宽容对待下属犯的错误这方面，值得大书一笔的是日本索尼公司的创始人，被人们赞为‘经营之圣’的盛田昭夫。

盛田昭夫喜欢在下班后和员工们聚会闲聊。在一次闲聊时，下属一家公司的总经理抱怨说，员工在工作中经常会出现一些差错，但又找不出具体该负责任的人。

盛田昭夫说，其实，找不出具体犯错误的人是好事。他的理由是：假如真找出是谁犯了错误，会影响其他员工的工作积极性。盛田说，每个人都会犯错误，但是有时这些错误对公司的长远发展来说无关宏旨，更不会动摇全局。而如果某个员工因犯了一次小错误被剥夺升迁机会，他可能从此一蹶不振，更不要说为公司做更大的贡献了。所以，只要把犯错误的原因找出来，公之于众，无论犯没犯错误的人都会牢记在心，今后就会避免再犯这种错误。

盛田昭夫还说，如果找出了犯错误的人，后面的事会让你很棘手。倘若这个人是一位老员工，把他开除了，就还得再找一个熟悉这项业务的人来接替他。假如他是一位新员工呢，那犯点错误更不奇怪，你要像对待小孩犯错误一样，帮助他改正错误而不是放弃他。因此你要做的是，找出犯错误的原因，把这个问题公之于众，以免

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他或别人重犯。这样既不会损失员工，又能让人们从中吸取教训。

盛田昭夫的宽容大度，深深触动了这位总经理。为了追究下属的错误，导致下属又犯下一个错误，加起来就是两个错误了，其结果是得不偿失的。索尼公司总是洋溢着自由豁达的气氛，保持着不断追求“更新”“更有特色”的原则。这种独特的人事管理方式使公司充满了活力，吸引了大批人才，为公司带来了巨大的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 刺猬法则：职场“距离”产生美

管理招法

刺猬法则来源于西方寓言，其原理是：管理者与员工日常相处中，既要建立亲密关系，又要保持适当的距离，这样才能取得良好的管理效果。

招法典故

刺猬效应来源于西方的一则寓言：在寒冷的冬天里，两只刺猬想要相互依偎取暖，当它们靠近时，彼此的刺将对方扎得鲜血淋漓，于是不得不分开。可天气实在太冷，它们又一次靠在一起相互取暖，但刺痛又使它们不得不再度分开。就这样，刺猬们反反复复地分了又聚，聚了又分，在受冻与刺痛之间挣扎徘徊。最后它们调整了姿势，找到了一个合适的距离，既能互相取暖，又不至于彼此刺伤。后来，心理学家根据这一寓言总结出了著名的“刺猬效应”，也就是现代管理学中有名的“刺猬法则”。

招法释义

刺猬法则强调的是人际交往中的“心理距离效应”，把它运用到管理实践中，就是领导者在工作中，既要和下属建立起亲密关系，又要保持一定距离，建立一种不远不近的关系。这种“既亲密又有距离”的交往方式，可以避免下属对上司过于害怕和抗拒，减少下属的恭维、奉承等行为，也可以防止与下属称兄道弟、过于亲近。这样既能让领导赢得下属的尊重，又能保证不会因关系太亲密而丧失原则，一个优秀的领导者和管理者的成功之道就是要做到“疏者密之，密者疏之”。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

法国前总统戴高乐就是一个在管理中既和下属保持亲密关系，又要有一定距离的人。他有一个座右铭“保持一定的距离！”这是他处理同顾问、智囊以及参谋之间关系的重要法则。他曾担任过十年的法国总统，在这些岁月里，他频繁地更换秘书处、办公厅和他的私人参谋部等顾问、智囊机构的工作人员。这些人员里，很少有人工作时间能超过两年。他经常对新来的顾问表达观点：“我只想要你在我这儿工作两年。正如其他的人员不能以参谋部的工作作为自己的职业一样，你也不能以顾问工作作为永远的职业。”其实，戴高乐总统频繁更换身边的工作人员自有缘故，他不想让这些工作人员成为“离不开的人”。这说明戴高乐是一位凡事都喜欢依靠自己的思维与决断的领袖，他不允许身边有永远离不开的人。他深知，只有经常调动，才能保持上下级之间的距离感，才能让思维不受感情左右；而且有一定的距离感，可以保证参谋、顾问的思维决断充满新鲜感和朝气，杜绝员工常年为总统工作带来的一系列弊端，防止顾问和参谋们利用总统及政府的名义徇私舞弊。

戴高乐总统的这种做法为后来的领导者树立了一个良好的榜样。因为一旦领导者对某个或几个下属产生了依赖感，那么就意味着，这些人掌握了某种特殊的权力，很可能会假借领导名义，谋取私利，最后把领导者拖下水，这样的后果非常严重。因此，领导和下属之间的确需要保持一定距离。有句话说得好：“领导者是孤独的。”

当然，领导者在和下属保持心理距离的同时，还是要保持良好的互动关系，这样才能赢得下属的信任；下属在工作中也愿意从领导者的角度出发，做事也会为领导考虑，并且尽最大努力把工作做好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章 管好人才能做成事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 柔性管理法则："以人为本"人性化管理

管理招法

柔性管理法则和"以规章制度为中心"的刚性管理不同，它是一种"以人为本"的人性化管理，需要管理者在员工心中建立起潜在的说服力，从而把企业意志变为个人自觉的行为。

招法典故

柔性管理从本质上说，是一种"以人为本"来进行管理的新方略。柔性管理法则的建立，首先需要人们由习惯的线性思维方式变为非线性思维方式。管理者要从表面所展现的复杂现象中，判断出事物发展和演化的进程，从中洞悉其走向，分辨需要人们开发的潜在市场，进而预见变化并自动应付变化，这就是柔性管理的任务。柔性管理的标志是"以人为本"，强调思维的跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性。它注重企业内部的平等和尊重，公司人员的创造力和直觉、主动性和企业精神、远见和价值控制。"柔性管理"是相对于"刚性管理"提出的。"柔性管理"的特征在于：注重员工的内在，管理者身教重于言教，对于员工激励重于控制，务实重于务虚。显然，知识型企业进行柔性化管理之后，管理者更加注重的是员工自身的积极性和创造力，更加注重的是员工的主动精神和自我约束。

招法释义

柔性管理的最大特点是不依靠权力、影响力（如上级的发号施令），而是依赖于员工的心理过程，依赖于每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。不过，只有当企业规范转化为员工的自觉意识，企业目标转变为员工的自发行动，从而形成内在的驱动力时，这种自我约束力才会产生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

惠普公司在知识管理方面就是执行“以人为本”的人性化管理。他们不以 IT 为主要的手段进行知识管理，而是通过以下方式。

在惠普可以看到，公司内部最常见的就是“师傅带徒弟”的知识传授方法。“师傅”其实就是“徒弟”身边的资深同事或者上司。由于“师傅”也是从“徒弟”走过来的，并且彼此在做事方面同步进行，所以很清楚“徒弟”遇到了什么问题，甚至能预测“徒弟”将会遇到的问题，所以对其问题的解答往往一语中的；而“徒弟”也熟悉“师傅”的表达方式，所以对“师傅”的指点很容易理解。“徒弟”长期在“师傅”身边受其“身教”，对其成长也有相当大的益处，这是任何系统也无法替代的。

惠普公司提倡知识共享，这也是对员工进行人性化管理的一种方式。在惠普公司，管理者提出，所有信息可以共享，而且这种分享知识与个人绩效考核挂钩，一旦你成为公司的“知识大师”，那你就有更多的表现机会。因此，惠普员工争取分享知识的气氛非常浓厚，在这个过程中，知识迅速实现了共享和传播。

惠普还有一个规定，公司的管理人员都会定期到惠普商学院讲课，这也是惠普重要的人性化管理策略。管理者除了自己做事，还需要引导别人，这要求他们能把自己成功的行为特征和处理方式提炼出来，教授给其他员工，让他们有机会分享到高层的经验。这是一个促进知识从隐性到显性，从独享到广泛应用的过程，有利于员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工水平的共同提高。

惠普公司还会定期举行所有员工参与的读书会。通过参加这种读书会，不但能使企业内部更加和谐，更重要的是，员工读书后通过交流讨论，对新知识能够迅速消化吸收和融会贯通，更好地应用到实践当中，而不是简单接受。

惠普公司的这种柔性化管理激发了员工的主动性和内在潜力，既能满足员工的高层次需求，又能对员工起到有效的激励作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 坎特法则：尊重是管理的基础

管理招法

坎特法则是哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特提出的。坎特法则的管理理念是：只有给予下属应有的尊重，才能得到他们的拥护。

招法典故

坎特法则认为，尊重员工是人性化管理的必然要求，是回报率最高的感情投资。尊重员工是管理者所应具备的最基本的职业素养，而且尊重员工本身就是获得员工尊重的一种重要途径。一位著名企业家说："企业成败的关键，在于是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。"的确如此，尊重员工是管理者在管理过程中必须遵循的原则。"尊重"是一种修养，是向外透露出的人格，这种人格是需要不断修炼积累的。在实际工作中，尊重员工也就是给员工一个自由发挥的空间。

招法释义

一位心理专家说：希望得到别人的尊重是人们的基本需求之一。有时，一个员工之所以愿意在这家企业工作，看中的并不仅是高薪，更重要的是工作氛围。特别是一些高素质人才，他们比一般员工更需要创造一种相互理解、轻松和谐的气氛来实现自己的价值，而领导者就是这个气氛的创造者。然而让我们感到遗憾的是，许多管理者都没有表现出对员工足够的尊重。

尊重员工是人性化管理的一个重要方面，只有员工受到了尊重，他们才会真正感到自己被公司重视，信心就会增加，做事情才会用心去做，也愿意站到管理者的立场，主动与领导者进行沟通和交流，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

探讨怎样更好地工作，尽快完成管理者交办的任务，心甘情愿地为团队的荣誉付出。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

日本的索尼公司称得上名闻全球，多年来，它之所以能保持高速发展，在很大程度上要归结于它以人为本的管理制度。创建者盛田昭夫多次强调，“人是一切活动之本”，只有管好人、用好人、教育好人，公司才能进一步发展。而这一切都是要从尊重人开始。

在索尼公司，有一个尽人皆知的原则，那就是：不论身在何地，处于哪个级别，只要是索尼公司的员工，就是大家庭中的一分子，理应受到充分尊重，并且互敬互重。

索尼公司强调现场办公，不仅高级主管没有私人办公室，甚至连分厂厂长都不设单独的办公室，目的是消除等级隔阂，互相接受和尊重，避免少数管理者高高在上。

索尼公司希望每个管理人员都能和下属建立起良好的关系。每天早上工作前，各小组长都要召开一个短会，交代当天所做的工作，同时对前一天的失误进行检讨。小组长还要每天对下属多方观察，看其是否生病、家里有无事情、对工作有什么异议和建议等。

盛田昭夫要求所有的管理者都必须离开办公室，到员工中间去，深入认识和了解每一位员工，倾听他们的意见，同时也给员工创造一个轻松、透明的工作环境。

盛田昭夫本人也经常到员工中间去，直接进行沟通。由于公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

规模太大，各地均有其分布，所以不可能每位员工都能接触到，但他尽量增加这种直接交流的机会。

有一次，盛田昭夫在东京办完事后，见时间还早，便走进一家挂着“索尼旅行服务社”招牌的店里，笑着对员工们说：“我来打个招呼，相信你们在电视或者报上见过我，今天让你们看看我的庐山真面目。”这句开场白逗得大家哈哈大笑，气氛一下变得轻松起来。然后，盛田昭夫和员工闲话家常，有说有笑，相处得非常融洽。

美国索尼分公司成立25周年纪念日，盛田昭夫和夫人良子亲自坐飞机前往美国参加庆典。夫妇俩和员工共同用餐，进行交流。参加完活动后，他俩又马不停蹄地走访在纽约的下属工厂，与员工一起用餐、相聚。所有员工都感到总裁夫妇是那样亲切和蔼，让他们感到无比自豪。盛田昭夫说，他喜欢这些员工，就像喜欢家人一样。

这种充分尊重各位员工、建立一种如同亲人朋友般和谐关系的做法，正是索尼公司的管理基础，也是它事业发展壮大的动力之源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 金鱼缸效应：透明化管理更阳光

管理招法

“金鱼缸效应”是由日本最佳电器株式会社社长北田光男先生提出的，说的是管理者要增加企业管理的透明度，让员工对其进行监督。

招法典故

养过观赏鱼的人都知道，一大缸鱼反而比一小缸鱼好养。有人会觉得意外，但实际上这是事实。养一小缸鱼的话，一旦出现问题，整缸鱼可能全部恶化死亡。而养一大缸鱼的话，出问题后能有一个缓冲期，由于鱼的数量众多，就会延缓恶化速度。在此期间，养鱼者有可能发现问题并及时处理。这被称作“金鱼缸效应”。

后来，日本最佳电器株式会社社长北田光男先生把它运用到企业管理中，他强调，企业管理增强透明度的重点是管理者的经济收入，要求各级管理者的收入和报销费用都要向员工公开，接受员工的监督以及批评建议，并根据员工的意见，对经营管理进行改进。

招法释义

要求管理者对规章制度和各项工作一定要加强透明度。透明度提高后，管理者的行为将置之于员工的监督之下，可以有效地防止滥用权力，从而强化管理者的自我约束机制。员工在履行监督义务的同时，必将大大提升自身的主人翁意识和责任感，更好地树立起敬业、爱岗和创新的精神。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

20 世纪 80 年代，苹果公司在 K－12 教育市场处于领先地位，在业内简直没有竞争对手。之所以能在教育市场处于领先地位，因为经销商们提供了无数的方案来经销他们的产品。苹果公司的经销合作伙伴把产品销售到各个中小学校区，令其他供应商几乎无机可乘，苹果公司可以说是一家独大。而且这些中小学生将来就业后，已经习惯了苹果机的他们，势必会引发对苹果机的进一步需求，于是给苹果公司带来了巨大的潜在市场。当时，苹果机已经占到 PC 市场 14% 的市场份额，如果按照这种形势发展下去的话，将会为苹果公司带来巨大利润和无限商机。

但到了 20 世纪 90 年代初，苹果公司的部分管理人员开始迷信 80/20 法则。他们认为，在这些合作伙伴中销售最好的 20% 为公司带来了大多数业务。因此，苹果公司便重点培养这 20% 的方案提供商，只授权这 20% 的方案提供商在 K－12 教育市场里销售苹果机。没有得到授权许可的经销商们纷纷倒向其他供应商，这样导致苹果 K－12 教育市场大大减少。短短几年，苹果公司就丧失了自己在教育领域的优势地位。

这个案例证明，苹果公司的这种缩小销售渠道规模的做法可以说是自取灭亡。与金鱼缸相似的是，大规模的销售渠道更便于公司的维护和调整。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 热炉法则：国有国法，家有家规

管理招法

热炉法则告诉人们，严格的纪律是制胜的关键。每个组织都会制定出约束人们行为的准则，并且要求成员必须遵守，当一个组织的行为准则底线被突破时，必须给予恰当的惩罚。

招法典故

热炉法则又称惩罚原则，是由西方管理学家提出的。这是将惩罚作为管理的一种基本方法：每个组织都会制定成员必须遵循的行为准则，当这个组织的行为准则底线受到破坏的时候，必须给破坏者以恰当的惩罚。

“火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉”。《左传・昭公二十年》中郑国子产的话，也形象地反映出了西方管理学家提出的“热炉法则”。纪律是一切制度的基础，组织与团队要想长久存在，最重要的就是团队纪律，而团队纪律的维系需要通过严格的执行来完成。只有在执行法规制度时施用惩处原则，才能有效惩治破坏制度的人，让人们远离“热炉”。

招法释义

每个企业都有自己的规章制度，在它面前人人平等，员工中的任何人触犯了都要受到惩罚。热炉法则的实际意义在于制度规定了人们该干什么，不该干什么，如果有人违反了规章制度，就如同碰触到灼热的火炉，让他感受到“烫”的处罚。只有这样，才能做到令出如山、不徇私情。热炉法则与奖赏鼓励之类的正面手段恰好相反，属于反面手段。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

古今中外，关于“热炉法则”的例子比比皆是。古有“孙武治军”，让士兵都明白了什么叫“热炉法则”；今有希望、海尔集团，让职员懂得了只有纪律严格才能铸就一流企业。

为了能在市场竞争中长期站稳脚跟，并处于优势状态，希望集团的方针是“严厉和宽容”，具体些说是“用钢铁般的纪律治厂，以慈母般的关怀善待员工”。所谓严厉指的是，在执行规章制度时绝不允许以下不为例为借口，也不允许将惩罚制度打折扣。有人建议希望集团的总裁陈育新将“严厉”改为“严格”，但却被陈育新拒绝。他认为，对企业的管理只有将严格上升到严厉的程度，才能表达他“钢铁般的”本意。

希望集团的严厉体现在制度的制定、执行和监督上。多年前，希望集团中的美好食品公司，连年亏损数百万元，陈育新接管过来后，第一年就把公司转亏为盈，之后连年盈利达数千万，显示出强劲的发展势头。转亏为盈靠的是什么？总经理杜诚斌道出其中的真谛：“靠‘员工十不准戒规’”。这些戒规条款近乎苛刻，但正是它的严格，使员工形成了良好的工作习惯，保证了公司的高效率运转。

陈育新认为，严厉体现纪律，宽容则体现胸怀。公司在实行严厉政策的同时，要体现公平。通过严厉可以消除公司内部人员的各种不良现象，保证公司高效率运行，而且还可以发现人才、造就人才。宽容的前提是不包庇和纵容违反规章制度的行为，而且要让员工明白，在严格的制度下宽容是有限度的，而且宽容只会发生在提高认识之后。陈育新指出，他丰富的管理经验证明：只有建立在严厉基础上的宽容，效果才好；在宽容之后的严厉才更有力度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陈育新之所以制定这样的方针制度，用意无非是希望全体员工在心目中形成一种强烈的观念：制度和纪律是一个不可触摸的“热炉”。

严厉的惩罚制度毕竟不是最终目的，而只是达到目的的一个手段，使用过多会适得其反。企业制订和推行惩罚制度，关键是要遵循公开、公正、公平的原则，并从技能培训和建立科学的奖惩机制着手，让员工对自己所受的惩罚心悦诚服。这样的话，“热炉”带给员工的就不仅是烫手，还会有温暖的感觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 末位淘汰法则：有竞争才能发挥人的极限能力

管理招法

GE公司前CEO杰克·韦尔奇提出了“活力曲线”，也就是人们所说的“末位淘汰原则”。这种原则将员工分为不同类别，加以区别对待，并通过竞争来发挥人的极限能力。

招法典故

韦尔奇根据业绩把员工划分为不同的类别，业绩排在前面的占总数20%的员工、中间的70%的员工和业绩排在后面的10%的员工。

这种评估组织内人力资源的方法，韦尔奇称之为“活力曲线”，也就是所谓的“末位淘汰法则”。“末位淘汰法则”顾名思义是“将工作业绩靠后的员工淘汰掉”，指企业为了满足市场竞争的需要，在对员工的工作表现做出整体评价后，进行分类，按照一定的规则标准，将处于末尾的员工予以辞退或者令其提高自身能力。

招法释义

“末位淘汰法则”在企业管理上是非常实用的，管理者用人不仅要关注用好每一个人，还要关注企业总体的用人趋势，呈现出有用的人才发挥作用，无用的人员受到淘汰的总态势。——这就是兵法上谈到的“求之于势，不责于人”的驭人之术。

在“末位淘汰”的运作方式下，人人都有着危机感，每个工作日，甚至每个工作时都是一种竞争和较量的过程，只有更优秀的人才能留下来。即使留下，也必须斗志旺盛，不断前进。这些被淘汰的人员，企业内部可以设立几级筛选分流网，上层淘汰到下层的人，与该层原有的人享受同等待遇，并且一同考核、升降，直至到达最适合他的岗位。最终仍未找到适合层级的，将被淘汰出企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

宇航公司是一家颇具规模的电子公司，但由于多年来一直采用陈旧的管理方式，造成人浮于事，落后者自得其乐，先进者志气消磨。新经理上任后，在实施了许多先进的管理方法之后，收效甚微。经理有意采用“末位淘汰制”，又考虑过于残酷，觉得不利于人性化管理，几经考虑，难下决心。

在经理内心斗争的这段时间，公司一连又出了几次不大不小的工作失误，原因都来自于落后者。因为碍于情面，迟迟未做处理，导致那些先进员工、工作骨干们的工作效率也日趋下降。在这种形势下，有人向经理大胆进言，劝他采用“末位淘汰制”，见经理始终犹豫不决，进言人便举出古罗马时代镇压斯巴达克斯起义时，为了将起义镇压下去，不得已采用“什一格杀令”的例子。

古罗马时代，斯巴达克斯领导的奴隶起义，屡战屡胜，所向披靡。罗马统治者先后撤换过许多领军统帅，然而连遭败绩，最后请出与著名战将庞培齐名的克拉苏担任领军统帅。克拉苏上任后，由于士兵的怯懦心理，又吃败仗，于是颁布了由于太残酷而久已废弃不用的“什一格杀令”。

“什一格杀令”是古罗马军队用来保持军队中士兵士气和斗志的军令，该令规定：每十个作战不利的士兵，将通过抽签方式，最后杀死其中一个，也就是中签者。

采用了“什一格杀令”之后，罗马士兵的战斗力空前提高。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们拼命地追击斯巴达克斯的军队，不顾一切地与之作战，再也不向后退了。最终，斯巴达克斯起义被镇压了下去。

宇航公司经理听了进言人的这番话后，沉思良久，终于下了决心，在公司全体员工大会上宣布实施“末位淘汰制”。宣布之初，很多人，尤其是业绩较差的员工都认为，公司多年来在管理上一直很人性化，这次多半也是说说而已，不会来真的。结果公司做出了一系列调动决定，特别是真的淘汰了两名资格虽老，但在各方面不求上进的员工之后，众人方才醒悟，公司这回是来真的了。有了危机感之后，人人都树立起了竞争和较量的概念，工作效率大大提高，公司业绩也登上了一个崭新的台阶。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 “垃圾桶”理论：有效解决拖沓作风

管理招法

垃圾桶理论是企业内部的一种决策制定模式。管理者要及时和员工沟通，努力调动员工的主动性和积极性，解决员工办事拖沓的作风。

招法典故

荷兰有一个城市为处理垃圾问题，特意为市民购置了垃圾桶，但是人们嫌麻烦，不愿使用，乱扔垃圾现象依然十分严重。该市卫生机关为此绞尽脑汁，想了许多办法。第一个方法是：对乱扔垃圾的人加重处罚，罚金从25元提高到50元，但是效果甚微。第二个方法是：增加街道巡逻人员的数量，结果成效也不明显。后来，有人出了个主意：设计一个电动垃圾桶，桶上装有感应器，每当垃圾丢进桶内，感应器就作出响应，自动启动录音机，播出一则故事或笑话，其内容每两周更换一次。没想到，这个设计大受市民欢迎，人们无论距离远近，都把垃圾丢进桶里，于是城市变得清洁起来。这种模式后来被人们运用到管理学上，成为垃圾桶理论。

招法释义

在垃圾桶上安装感应式录音机，人们丢进垃圾后，播出一则故事或笑话，使用效果远比那些惩罚手段好得多，这种方法还能得到人们的喜欢。同样，要解决公司员工办事拖沓的问题，用监管和处罚的手段很难真正达到效果，因为员工的工作效率主要是靠他们个人的努力。对员工办事拖沓的原因，要具体问题具体分析。在处理员工办事拖沓问题上，加强彼此间的沟通很重要。管理者要注意的是，不要让员工超时间或者在拘束的环境中工作，因为这是一种不合理的管理方法。作为管理者，要对员工多一些理解、关心和体谅，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样才有助于发挥员工的工作积极性和创造力。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

沟通也是一种激励员工的方式，管理者通过与员工的沟通，让他们了解企业的策略，参与管理决策。同时，管理者通过沟通也能及时了解员工对企业的意见和建议。

Takeshi Niinami 刚刚任职日本第二大连锁便利店——罗森的总裁时，公司正面临困境。由于经营初期过度扩张，导致分店开设过多，恰逢日本通货紧缩，零售价被压低，许多分店亏损。公司涉足的其他业务，如自动取款机和网上购物中心，都没能带来很好的收益。此时员工们人心惶惶，甚至无心工作，士气普遍低落。总之，Niinami 接手的是一个有着许多棘手问题的企业。

接手公司不久，Niinami 就决定要巡视旗下的所有分店。当时罗森的分店在全日本共有 7648 家，如果都巡视过来，工程可谓浩大。Niinami 这样评价自己的工作："我总是试图和员工进行直截了当的沟通，尽管他们背地里会称我为'那个讨厌的家伙'，但我依然很直率。"Niinami 在与员工的沟通中，经常会问他们需求是什么，并且努力解决员工所遇到的问题，进而让员工感受到公司对他们的关心。他那直言不讳的作风和对员工需求的解决，有效地提高了罗森员工办事拖沓、萎靡不振的风气，工作效率得到了明显提高。

经过一段时间的改革，整个公司的气氛焕然一新，员工们的工作积极性也大大提高了。在罗森公司，每个员工都可以自由地向上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级发表意见。经过共同努力，罗森高涨的士气逐步转化为优异的经营业绩，虽然当时日本国内整体经济形势并不好，但在与对手的竞争中仍然占得了优势，初步实现了成功。

罗森公司领导者通过沟通方式，向人们传递了这样一种信息：领导与员工间良好的互动不仅有助于改善双方的关系，还能激发全体员工的动力，为企业创造更大的效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 威尔逊法则：以身作则，强于言教

管理招法

威尔逊法则是美国行政管理学家切克·威尔逊提出的：管理者是员工克服困难的后盾，他的行为能够指导和激励员工。

招法典故

美国行政管理学家切克·威尔逊提出了威尔逊法则：如果下属知道有一位上司在场负责解决困难时，他们会信心倍增。威尔逊认为，如果管理者能在行动上成为榜样，在精神上往往也可以堪称楷模。因此说身教重于言教。管理者的行为能够影响到员工的做法，他的指导是员工们战胜困难的后盾。每个管理者都有自己实现管理绩效和指导员工的方法，这种指导有助于个人的成长，并对组织的成功能产生巨大影响。如果管理者对员工进行指导非常有益，那么管理就会变成一个协作的过程，这个过程可以让每一位员工受益。

招法释义

在企业管理中，管理者的身教不仅能对员工起到指导和示范作用，而且还有着凝聚人心、化解矛盾、鼓舞士气、催人奋进的特殊功能。管理者长期经验所得是，身教能使管理人员与员工的关系更密切。管理者的职位越高，对下属身教的影响力涉及面越宽。管理者只有自己具有优秀的品德和能力，才能带动高素质、高效能的团队。而且，从某个或某些管理人员的做法和行为上往往能看到他所在企业的前途和希望。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

作为企业的管理者，如果不能以身作则，便无法以德服人，如果无法取得他人的信赖和认可，那么公司绝不会取得好的发展。好的管理者要懂得，要求员工做到的事，自己必须首先做到。联想公司从一个起初只有20万元的小公司，发展为拥有上百亿资产的大型企业，其成功原因与管理者柳传志的人格魅力和高尚品格是分不开的。

在联想的发展过程中，曾经发生过这样一件事。联想公司有一条制度，凡是召开二十个人以上的会迟到要罚站一分钟。这一分钟是很严肃的一分钟，因为如果没有这则严格的规定，公司的会议就没法召开。没想到，这个首先被罚的人却是柳传志从前的老领导。罚站时，这位老领导紧张得不得了，一分钟站下来之后汗流浃背，柳传志本人也是大汗淋漓。柳传志对这位老领导说，您先在会议室这儿站一分钟，我今晚去您家，给您站一分钟。在执行这项规则的过程中，柳传志本人也受过三次处罚，其中有一次去开会时，电梯坏了，他被困在里面，于是他就敲电梯门，打算让别人去给他请假，结果没找到人，最后还是被罚了站。他这种身教的做法却让员工们更加钦佩。就做人而言，柳传志的原则是做人要正！柳传志是这么说，也是这么做的。在联想的规则里，有一条是“不能有亲有疏”，也就是说领导的子女不能进联想公司，柳传志的儿子是北京邮电学院计算机专业毕业的，但是柳传志却不让他来公司上班。因为他怕员工的子女们进了公司，这些人就可能会依仗自己的亲属胡作非为，到时候再想管理也无能为力了。

正是柳传志这种以身作则的行为，带动了联想的其他领导人都以他为榜样，自觉遵守公司的规则，才使得联想的事业得以蒸蒸日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，成为中国电子产业的龙头老大。

企业管理者，几乎可以说都希望有一支高素质的员工队伍，能够让企业更上一层楼。但是同样，员工们更希望的是，自己的老板在工作上处处以身作则，做一个让大家靠得住、信得过的带头人。要想成为一个好的管理者，首先要以身作则，为员工树立起一个良好的榜样。语言有时是空洞的，实际行动比华丽的言辞更重要，管理者的领导力量，往往不是由语言，而是由实际行为表现出来的，优秀的管理者更是如此。在一个组织里，领导就是员工的榜样，你的一切言行举止都看在众人的眼里，只要懂得以身作则来影响下属，那么管理起企业也就得心应手了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 麦克莱兰定律：员工的参与，民主的体现

管理招法

麦克莱兰定律是说，管理者在管理员工时，要让员工亲自参与到管理中来，这样往往能调动员工的积极性和创造性，取得较好的管理效果。

招法典故

以哈佛大学的戴维·麦克莱兰教授为首的研究小组，通过大量研究发现，从根本上影响个人绩效的并非生理上的能力，而是诸如“成就动机”、“人际理解”、“团队影响力”等一些可称为资质的东西。小组经过研究之后，又进一步给出明确定义：“能区分在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。”1973 年，麦克莱兰教授发表了题为《测量资质而非智力》的文章，为麦克莱兰定律的诞生奠定了基础。

招法释义

西方国家的企业积极运用让员工参与管理的形式，来调动员工的积极性、创造性。这种现象已成为西方企业的主要潮流。

管理学中人们所说的参与管理，是指管理者在不同程度上让员工参与组织的决策过程及各级管理工作，和领导及管理者共同研究讨论重大问题，这样员工可以感受到老板对他的信任以及能力的肯定，并把自己的利益同组织发展联系在一起，进而产生强烈的责任感。同时，参与管理也为员工赢得了受到重视的机会，从中获得成就感。员工参与管理，这既有利于制定决策，同时对执行决策也会有很大帮助。企业管理者的权威在很大程度上取决于员工对其决策的接受态度。如果只是让员工在决策中担任执行者，那么员工在经营活动中对老板制定的决策不一定都积极响应，有时甚至会采取抵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制的态度。相反，员工通常都很愿意执行自己参与制定的企业决策。在企业的某项决策中，即使最终没有采纳自己的意见，该员工也会积极响应并支持其执行。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美国的沃尔玛公司就积极让员工参与管理，把所谓信息共享视为公司力量产生的源泉。这种做法在公司还仅有几家店铺时就已经开始执行了，让商店的经理和部门主管分享有关的数据资料。这种信息共享的做法，也是沃尔玛公司管理者和员工能维持良好合作关系的重要原因。

沃尔玛公司十分愿意让员工们共同掌握公司的信息和责任，他们认为让员工们了解业务进展情况能促进他们最大限度地干好本职工作。分享信息和责任可以让员工对工作产生责任感和参与感，并且让员工感受到自己的工作在公司的重要性，自己得到了公司管理者和同事们的尊重和信任，从而努力工作，以便作出更好的业绩。

沃尔玛公司是同行业中最早实行与员工们共享信息，让员工参与企业管理和决策的。让员工共享信息是该公司一直恪守的经营理念。在所有的沃尔玛商店里，公司都会向员工公布该店的利润、进货、销售等情况，这些信息不仅向经理及其助理们公布，而且向每个雇员和兼职雇员公布，以此来鼓励他们争取更好的业绩。

沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿说："当看到某个部门经理自豪地向我汇报他的各个指标情况，告诉我他位居公司第五名，并打算在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下一年度夺取第一名时，没有什么比这更令人欣慰的了。如果我们老板真正致力于把买卖商品并获得利润的激情灌输给每一位员工和合伙人，那么我们就拥有势不可当的力量。”

沃尔玛公司的股东大会堪称全美最大的股东大会，每当召开大会时，公司都尽量让更多的商店经理和员工参加，让他们了解公司的全貌，对今后发展做到心中有数。在每次股东大会结束后，萨姆·沃尔顿都会和妻子邀请所有出席会议的员工，其人数达两千多人，到自己家举行盛大的野餐会。野餐时，萨姆·沃尔顿会和众多员工一起闲聊，大家畅所欲言，讨论公司的现在以及未来的发展。通过这种聚会，萨姆·沃尔顿既能了解到各个商店的经营情况，也能和员工拉近距离。如果听说哪个店出现问题，他会在一两周内去视察一下。股东大会结束后，每个店内都会收到一份会议录像，这样就可以让被邀请的员工和未参加会议的人都能看到开会的过程，而且公司的报纸《沃尔玛世界》会对股东会议进行详细报道，让每个员工都有机会了解会议的真实情况。

萨姆·沃尔顿说：“我希望这种会议能让我们团结得更紧密，使大家亲如一家，为共同的利益而奋斗。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 特里法则：坦率承认错误

管理招法

特里法则告诉管理者：管理者勇于承认错误和失败也是管理企业的生存法则。

招法典故

美国田纳西银行前总经理 L. 特里说过一句管理名言：承认错误是一个人最大的力量源泉，正视错误，你将得到错误以外的东西。这种观点被人们称为“特里法则”。人不是神，都会有缺点，都难免犯错误。当我们犯错误时，常常会出现想隐瞒自己错误的想法，害怕承认自己的错误。其实，承认错误在某种意义上来说是一种具有“英雄色彩”的行为。因为如果你能够及时承认错误，有些事还来得及改正和补救。一次错误并不会毁掉你今后的发展，真正会阻碍你前进脚步的，是你不愿承担责任、不愿改正错误的态度。

招法释义

达尔文说过：“任何改正都是进步。”歌德也说过：“最大的幸福在于我们的缺点得到纠正，错误得到补救。”面对自己犯的错误，管理者常常由于在意面子而隐瞒错误，结果影响了企业全局的发展。敢于承认错误和失败也是企业生存的重要法则。承认失败，企业就可以避免遭受更大的经济损失，可以重新调整战略战术，也就能重新获得占领市场的机会。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

回顾世界500强企业的发展历史，它们都经历过失败、挫折，但是值得学习的是，它们都能够从失败中重新站起来。2001年，沃尔玛首次位列世界500强榜首，成为世界最大的连锁企业。据2002年3月德国《商报》报道，沃尔玛在德国拥有17万名职工，在各地设有95家分店，可是它在进入德国市场后连遭败绩，仅四年的损失就超过了一亿美元。但是，沃尔玛并未因进军德国受到挫折而灰心丧气，而是重新调整进军策略，重整计划在德国市场上再搏一次，后来终于取得了成功。

肯德基在进军香港时也并非一帆风顺，而是经历过惨痛的失败才有了今天的成绩。1973年，肯德基的目光聚焦到了香港市场，同年6月，肯德基在香港建立了第一家店，1974年，肯德基的店面已达到11家。声势浩大的广告宣传，加上特殊的烹调方法和配方，吸引了大批顾客，可以说肯德基在香港前途光明。但是，到了1974年9月，肯德基公司突然宣布多家快餐店停业，仅剩四家还硬撑着门面。1975年2月，肯德基在香港几乎全军覆没，纷纷停业。但是肯德基并没有放弃香港市场，他们分析失败的原因，研究了香港顾客消费及用餐习惯，根据他们的需求制定了一系列计划，于是肯德基又重整旗鼓。经过不懈的努力，终于在香港市场站稳了脚跟。

正因为这些企业勇于承认失败和错误，它们才能历经百年而不倒。

在中国也有许多这样勇于承认自己错误和失败，而让企业立于不败之地的领导者。

2001年举行的一次国际研讨会上，TCL总裁李东生总结了TCL六年成长中的“两大失误、五大不足”。所谓两大失误，一个是多元化准备不足，战线拉得过长，真正形成有竞争力的行业不多；另一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个则是没有抓住国内通讯产业的发展机遇。五大明显不足是综合规模实力不足、研发能力不足、国际经营管理经验不足、营销能力不足、企业体制不足。

李东升说完这些话后不到两年，TCL 便成为中国移动通讯制造商中位居前列的本土企业。取得这样的成绩靠的是什么？就是管理者勇于承认自己的错误和失败，并且及时对症下药，才得以让 TCL 处于领先地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 蚂蚁管理法则：团队的自我组织更重要

管理招法

蚂蚁管理法则是由著名企业管理顾问邦纳保和梅耶分析得出的结论，这条法则要求管理人员要让团队在工作中学会自我组织，自行调整战略措施。

招法典故

科学家们发现，蚂蚁在将食物搬回蚁巢的过程中，遇到下一只蚂蚁就会将食物交给它，自己再回头去寻找食物。后面的蚂蚁接过去后，再把食物交给下一只遇到的蚂蚁。换手的位置是不确定的，但是始终固定的是起点和终点。

根据科学家的这一发现，著名的企业管理顾问邦纳保和梅耶曾经著文分析说，管理者可以从蚂蚁和蜜蜂身上学到很多管理学知识。

蚂蚁集结时可以说全凭自我组织，无需任何领导监督，就能迅速形成一支高效的团队。特别是它们能够根据环境的改变，迅速调整策略，找出解决问题的方案。这种能力被人们称为“蜂群智慧”，并且把这种智慧运用到生产安排、人员组织，甚至策略拟定上。这就是人们常说的“蚂蚁管理”。

招法释义

低级动物遵循简单的规则，蚂蚁管理法则体现了一种团体管理的智慧。对员工而言，只要按照制定的规则来完成自己的本职工作即可，员工不需要知道整体流动的情形。著名生物学家伊恩·库赞说：“再复杂的行为，也能用相当简单的互动来协调。”管理者要培养自己的团队学会自行调配组织，出现问题时能够迅速调整策略，找出解决问题的办法，而不是等待领导者解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

比尔·盖茨2001—2007年蝉联世界首富，虽然此后几年的排名略有起伏，但仍排在世界富豪前列。据美国《福布斯》杂志统计，比尔·盖茨是全世界最有钱的人（2008年前）。还有统计称，全世界最贫穷的50%人口的财富总额还不如比尔·盖茨的个人财富多。虽然比尔·盖茨取得了如此巨大的成功，但他始终认为这不是他个人的成功，而是整个团队的成功。比尔·盖茨曾说过："团队合作是企业成功的保证，不重视团队合作的企业是无法取得成功的。"

Windows95产品上市时，微软把市场推广活动搞得声势相当浩大，它集合了营销沟通中的各个层面，如公共关系、实践行销、广告策划和零售刺激等。这次活动主要体现的就是微软营销部门以及参与活动的其他部门的那种团队精神。

这场在全球持续进行的营销传播活动，前后历时24个小时，活动费用超过两亿美元。整个营销活动在新西兰首都惠灵顿拉开了帷幕，首先推出第一张Windows95软件。随后，此项活动转移到了澳大利亚，一个庞大的Windows95箱柜被拖轮运送到悉尼港。这是一场声势浩大，影响广泛，并且前所未见的营销活动。所有这些都有赖于参与者们的相互合作。Windows95的宣传活动到达波兰时，微软公司租用了一艘潜水艇装载记者。微软用这艘无窗的、全封闭的潜水艇做宣传，其目的在于暗示："如果人类在没有窗户，即没有Windows的世界上生活，将会是怎样的情景？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，微软公司在美国总部举办的华丽的 Windows95 嘉年华得到了众多业内人士推崇。这场嘉年华会利用互联网向全世界进行了现场直播。当这场嘉年华进行到最后时刻，微软总裁比尔·盖茨与著名电视主持人杰·雷诺一起登场亮相，把这场 Windows95 的市场营销传播活动推向了高潮。

微软举行的这些别出心裁的营销活动，都是集众人的力量而完成的。这场声势浩大，耗费资金无数的市场营销传播活动投入了大量人力，所有参与者都对其作出了巨大的努力，正是这种个人的努力凝聚成巨大的团队力量。在这次大型市场推广活动中，有几千人组成的团队参与，成员中包括微软的高层管理人员、公司外部的软件销售商和当地的零售商。除了公司的内部人员参与，还有一百多家公司为微软出谋划策、制定有效策略并执行。可以说，没有微软各部门、各个层级员工的协作，就没有这次 Windows95 成功的市场推广。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章 内部激励

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 鲶鱼效应：利用鲶鱼，激活队伍

管理招法

鲶鱼效应来源于一个故事，后来被管理者引用到管理学上。它的意思是说，从外界引入竞争，就能使组织内部保持良好的活力。

招法典故

鲶鱼效应来源于这样一个故事：挪威人喜欢吃沙丁鱼，不少渔民以捕捞沙丁鱼为生。由于只有活沙丁鱼才鲜嫩可口，因此活鱼的价格比死鱼高得多。渔民就想方设法让沙丁鱼活着回到渔港，但是由于沙丁鱼天性不喜活动，大都在途中窒息死亡。有一次，一位渔民无意中在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条鲶鱼，当他回到港口时，发现船上的沙丁鱼还活蹦乱跳。原来，鲶鱼生性活泼，进入鱼槽后，便不住游动。沙丁鱼见了鲶鱼十分紧张，四处躲避，加速游动。这样，沙丁鱼便欢蹦乱跳地回到了渔港。渔民的这种做法，后来被管理者们总结为“鲶鱼效应”，并将其作为一种竞争机制，引入到人力资源管理当中。

招法释义

鲶鱼效应对“渔民”来说，是一种激励手段。在企业管理中，管理者要实现对公司的良好管理，同样需要引入“鲶鱼”，来改变企业在稳定发展一段后，出现一潭死水的状况。

在管理中运用“鲶鱼效应”，具体来说，是当一个组织内部缺乏进取和工作效率的情况下，在内部挖掘或从外部引入一些“鲶鱼”。通过他们的到来，带动和刺激其他人员的积极性和主动性，从而形成一个良好的竞争氛围。

当一个组织的工作达到较稳定的状态时，也就意味着员工工作积极性的降低，这样的话，工作效率会大大降低，运用“鲶鱼效应”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将起到很好的激励作用。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

如果一个组织内部缺乏活力，工作效率低下，那么管理者不妨引入一些“鲶鱼”，让“沙丁鱼”们都动起来。“鲶鱼效应”在人力资源管理上的有效运用，会给管理者带来出乎意料的结果。

本田汽车公司的总裁本田宗一郎就曾遇到这样的问题：由于公司逐渐稳定下来，于是出现许多东游西荡、人浮于事的员工，影响企业发展。可是把他们全开除也不妥当，这样会受到工会方面的指责，企业也会因此而蒙受损失。正当本田为此烦恼时，他的得力助手、副总裁宫泽给他讲了沙丁鱼的故事。

本田听完故事后，豁然开朗。宫泽说：“其实人也一样，一个公司如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，员工很容易产生惰性，只有外有压力，内有竞争，员工才会产生紧迫感，才能激发进取心，企业才会有活力。”本田深表赞同，于是他决定引入一些“鲶鱼”，加入到公司的员工队伍中，制造一种紧张气氛，让员工“动起来”。

本田开始着手进行人事方面的改革。特别是销售部经理工作作风十分守旧，严重影响了他的下属，必须找一条“鲶鱼”来打破销售部的沉闷现状，否则公司今后的发展将会受到阻碍。经过精挑细选，本田把松和公司的销售部副经理，年仅 35 岁的武太郎挖了过来。武太郎接任销售部经理后，首先制定了新的营销法则，并且对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场进行分类研究，制定了开拓新市场的具体计划和明确的奖罚条例。上任后，武太郎凭着丰富的市场营销经验和学识，以及惊人的毅力和工作热情，得到了销售部员工的一致认可，他们的工作热情也被武太郎调动起来。通过武太郎和员工的努力，公司的月销售额直线上升，在欧美及亚洲市场的知名度不断提高。

从此，本田公司每年都会从外部聘用一些“鲶鱼”，有时甚至聘请公司董事一级的“大鲶鱼”。这样一来，公司上下的“沙丁鱼”都有了紧迫的感觉。这种适当的竞争犹如催化剂一般，大大激发了员工的活力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 马蝇效应：激发竞争意识，增强团队活力

管理招法

马蝇效应出自美国总统林肯。作为组织的领导者和管理者，如果要想让组织能够发展壮大起来，那么就要激起员工的竞争意识，并且要给予他们适当的激励。

招法典故

银行家巴恩提醒过林肯，萨蒙·蔡思是个有野心的人，不要将其收入内阁，但是林肯仍然重用了蔡思，任命他为财政部长，还尽量避免和他产生摩擦。

蔡思狂热地攫求最高领导权，而且嫉妒心极重。他早就梦想着自己能当上总统，然而却被林肯捷足先登了。后来他不得不退而求其次，想做国务卿，但是林肯却任命了西华德。因此他十分恼忿，怀恨在心。

后来，目睹过蔡思种种嘴脸的《纽约时报》主编亨利·雷蒙拜访林肯，告诉他："蔡思正寻求机会谋求总统的职位。"林肯听后说："你不是在农村长大的吗？一定知道马蝇这种东西吧？"接着林肯说："有一次我和兄弟在农场里犁玉米地，我吆喝马，他扶犁，可是拉犁的那匹马很懒。奇怪的是，有一次它居然跑得很快，我简直都跟不上。到了地头一看，才发现原来它身上有一只大马蝇。我把马蝇拍死后，我兄弟很生气，说不该打死它，正是由于它的叮咬，马才跑得飞快。"林肯意味深长地说："现在有一只叫'总统欲'的马蝇正叮咬着蔡思，只要能让他向前跑，我就不会拍死它。"

招法释义

再懒惰的马，只要有马蝇的叮咬，它就会精神抖擞，飞快地向前奔跑。马蝇效应告诉我们，出色的管理者都深谙对员工的激励之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术。有能力的员工相对普通员工来说，往往较难管理，因为他们有很强烈的追求欲，或者是权势，或者是金钱。如果得不到想要的东西，他们要么跳槽，要么在公司内部掀起风浪。要想让他们安心卖力工作，就一定要激励他们，让他们一直前进。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

思科公司是全球最大的网络解决方案供应商，它始终遵循“员工是最大的智力资本”这条准则，非常重视公司对员工的回报。为了吸引优秀的实习学生来公司工作，他们甚至不惜赠予公司的股票期权。对实习学生给予这样的回报，可谓仅此一家。

思科公司规定，每位到思科工作的实习生可以获得 500 股公司的股票期权，认购价将在董事会会议上决定，分阶段在 5 年内实现这些股票期权。具体规定是，工作满一年后，获权者就能购买总授予量 1/5 的股票期权。此后，这种可购买的授权计量转为逐月计算，即每多工作一个月，获权者可购买的期权总量就增加总授予量的 1/60。而且思科公司还规定，实习生的实习时间都记入工作时间加以累计。这种可累积的方式深受实习生们青睐。尽管学生们只有正式到思科工作才能享有这些期权，但他们并不怀疑，因为只要为思科努力工作，这些期权很可能在毕业前就已经一次或多次分股，最终变为更加诱人的数字。正是由于思科公司采取这样吸引学生的激励政策，才招到了大量“最好的和最聪明的人才”，而优秀人才对高科技公司来说至关重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个人的欲望都是千差万别的。有些人可能更看重精神上的东西，比如荣誉、尊重；有些人比较功利，更看重物质上的东西，例如金钱。针对不同的员工，就要施以不同的方法，投其所好，用不同的方式去激励他。总之，要让员工更愉快、更安心地为公司工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 罗森塔尔效应：让激励变成期望的动力

管理招法

罗森塔尔效应是由美国著名心理学家罗森塔尔和雅各布森提出的。管理者对员工的信任度和期望值，能影响员工的斗志，满怀期望的激励，会创造出惊人的效益。

招法典故

罗森塔尔效应又称皮格马利翁效应或期待效应。皮格马利翁是古希腊神话中的塞浦路斯国王。这位国王善于雕刻，他用象牙雕刻了一座他理想中的女性雕像。随着时间推移，他竟对这座雕像产生了爱慕之情。他祈求爱神阿佛洛狄忒赋予雕像以生命，阿佛洛狄忒被他的真诚所感动，把这座雕像变成了活人。皮格马利翁称她为伽拉忒亚，并娶她为妻。

在这个神话基础上，美国著名心理学家罗森塔尔等人做了一个试验。他们找到一所学校，从中抽取了几名学生，并告诉校方，通过测试发现，这些学生都有很高的天赋，只是没有显示出来。其实，这些学生只是他们随意抽取出来的。有趣的是，后来的考试测验中，这些学生的成绩明显比其他人高。罗森塔尔认为，这就是老师期望的影响。由于教师认为这个学生是天才，就会对他格外关注，并传达出“你很优秀”的信息。学生受到关注，产生了一种激励作用，学习时加倍努力，因而取得了好成绩。这种现象说明教师的期待不同，学生受到的影响也不同。罗森塔尔把这种行为称作皮格马利翁效应。

招法释义

美国著名心理学家罗森塔尔等人认为，暗示会不同程度地受到别人下意识的影响，人们通常会不自觉地接受自己喜爱、钦佩、信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任和崇拜的人的影响和暗示。在企业管理方面，一些聪明的管理者也很注重利用罗森塔尔效应来激发员工的斗志，从而创造出惊人的效益。罗森塔尔效应就是期望心理中的共鸣现象。运用到管理中，就要求领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使下属得以发挥自身的主动性和创造性。



适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。



经典案例

“松下电器”的创始人、被人誉为“经营之神”的松下幸之助也很善于使用皮格马利翁效应。他首创了企业经营中的电话管理，经常给员工打电话，询问其近况如何。当下属回答说还算顺利时，他会对员工说：“好好干，加油。”这使每个接到电话的下属都能感到总裁对自己的信任和看重，工作的动力也就更大了。许多人在罗森塔尔效应的影响下，更加勤奋地工作，成长为能独当一面的人才。毕竟人有70%的潜能是沉睡的。

美国钢铁大王卡耐基选拔的首任总裁查尔斯·史考伯说：“我认为，擅长鼓舞员工的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心的了……我赞成鼓励别人工作。因此我急于称赞，而讨厌挑错。如果我喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。我在世界各地见到许多大人物……无论他多么伟大，地位多么崇高……都是在被赞许的情况下，比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力气。”史考伯所采用的管理信条和卡耐基是一样的。正因为他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们都善于激励和赞赏自己的员工，才使得他们的钢铁王国更加稳固。

每个人都渴望被人赞美，只要能被别人称赞和肯定，就能充分发挥潜能。管理者要学会赏识所有员工，要把赞美员工当成工作中的一种需要。管理者的赞美会让员工们心情愉快，工作积极，用更好的工作成果来回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 横山法则：自发工作远远胜于被迫工作

管理招法

日本社会学家横山宁夫提出了著名的横山法则，它的意思是说好的管理要激发被管理者自发地工作。

招法典故

横山法则是由日本社会学家横山宁夫提出的，认为自发工作才是最有效的，激励员工自发工作最有效的控制不是强制，而是触发个人内在的自发控制，这种观点被称为横山法则。在管理过程中，人们经常过于强调对员工的“约束”和“压制”，事实上，这样的管理往往适得其反。如果员工的工作积极性没有充分调动起来，那么制定的规矩越多，管理成本也就越高。所以调动积极性是管理员工的最好方法。

招法释义

在管理过程中，不能过多强调约束和强制。管理者要懂得尊重和激励员工，了解他们的需要，然后满足其需求。只有这样，才能激起员工对企业和管理者的认同，激发起他们的自发控制，从而变消极工作为积极努力，大大提高管理效率。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经典案例

增强员工的自发控制，可以大大提高管理效率，这种原则受到了许多企业的重视。青岛澳柯玛集团在这方面做得不错。

作为国有企业集团，澳柯玛在管理方面一直恪守人本管理的原则，并建立起以“善待员工，厚爱企业”为核心的企业文化。这种文化核心不仅大大加快了企业的发展，而且调动了员工的工作积极性，有效地促进了员工们的自我管理。

在企业管理中，出现劳资纠纷是常见的事，但在澳柯玛集团，这种现象却没有出现过，也从未出现过员工因劳资问题而上访的情况。为此，青岛市政府授予其“信访工作先进单位”的称号。这可是澳柯玛善待员工的一个佐证。

澳柯玛集团公司十分注重对员工的人性化管理，并且积极为员工谋求各种福利。这些年来，凡是员工所需求的，公司几乎都会考虑并努力去做到。尤其是公司在解决员工需求上所体现出的人情味更是令人感动。据悉，从 1995 年至今，澳柯玛共投入了 1.7 亿元来解决职工住房问题。

澳柯玛现有员工八千余人，其中农民工占半数以上。公司在各方面对农民工和城镇职工一视同仁，还安排农民工进行学习培训，尽快提高素质技能，并对有能力者委以重任。目前，企业内有许多中层干部来自于农民工。

市场经济条件下，员工和企业是利益共同体。企业善待职工，职工自然会对企业做出更大的回报。在澳柯玛，员工的工作积极性非常高，自我管理能力也很强，尤其是对公司发展提出建议时的热情更高。“善待员工，厚爱企业”，这种企业关心员工、员工热爱企业的状态加速了企业发展。如今，澳柯玛每年销售增幅都在 20% 左右，员工的工资水平逐年增长。

要实现员工自我管理，管理者就要从员工利益出发，为其解决实际问题，提供发展的平台，营造愉快的工作氛围。只有做到这些，员工才能和公司融为一体，也就达到了所谓自我控制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 肥皂水效应：在赞美中批评

管理招法

肥皂水效应源于美国总统约翰·卡尔文·柯立芝：管理者批评员工时要注意方式，将批评夹在赞美之中，会得到更好的效果。

招法典故

肥皂水效应起源于美国总统约翰·卡尔文·柯立芝。柯立芝总统有一位女秘书，容貌美丽，但常因粗心而出错。一天早上，柯立芝见秘书走进办公室，便对她说："你这身衣服非常漂亮，正适合你这样美丽的小姐。"这突如其来的赞美，令女秘书受宠若惊。柯立芝接着说："但请不要骄傲，我相信你能把公文处理得同样漂亮。"从那天起，女秘书做事认真起来，处理公文很少出错。一位朋友听说后，便问柯立芝："这办法很有效，你是怎么想出来的？"柯立芝笑笑说："这很简单，理发师给客人刮胡子之前，先给人涂些肥皂水，为的是刮起来不会痛。"这就是管理学中广泛应用的肥皂水效应。

招法释义

管理者在处理员工犯错误时，将批评夹在赞美中，其效果会比直接批评好得多。把批评夹在对其肯定的话语中，可以减少批评的负面效应，使被批评者更容易接受批评。用这种赞美中夹杂批评的做法取代单纯的批评，不仅能达到自己的目的，而且能够更好地让人接受。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

华克公司在美国费城包建了一座办公大厦，而且要在限定时间内竣工。这项工程的各个环节都非常顺利，很快即将竣工。然而有一天，承包铜装饰的工程商突然说，不能如期交货。这个后果将导致整个工程都不能如期完工，公司将交付巨额赔偿。如此惨重的损失——仅仅是由于那个承包铜装饰的商人。

公司通过电话和那位商人沟通了好几次，指责对方应该遵守信誉，如期交货。然而毫无效果，于是卡伍被派去找那位商人当面交涉。

卡伍走进那位商人的办公室，开口便说："你知道吗？你的姓名在布鲁克林市是独一无二的。"对方听了卡伍的话，既惊讶又意外，摇摇头说："不，我不知道。"

卡伍说："今早我下火车后，用电话簿查你的地址，发现全市只有你一个人叫这个名字。"

那位商人说："我从未注意过。"他立刻把电话簿拿来查看，果然一点不错。这位商人很自豪地说："是啊，我这个姓名的确少见。我家祖先原籍是荷兰，移民到这儿都两百多年了。"接着便兴致勃勃地谈论起他的祖先和家世来。

卡伍听着他谈论，然后又赞美他拥有如此规模庞大的工厂。卡伍说："你的工厂是我所见过的铜器厂中最整洁、完善的一家。"那位商人说："当然，这厂是我花费了毕生精力经营的，我以此为荣。"

卡伍和那位商人愉快地闲聊着，商人邀请卡伍参观他的工厂。参观时，卡伍连连盛赞这工厂，称赞哪些方面比别的工厂优良，又称赞几种特殊的机器。这位商人告诉卡伍，那几种特殊机器都是他亲手发明的。他详细地向卡伍说明这些机器的使用方法，和它的特殊功能。参观之后，他坚持请卡伍共进午餐。要注意的是，直到这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时，卡伍依然只字未提自己的来意。

午餐后，那位商人说："卡伍先生，我知道你的来意，但没想到，我们见面后会谈得如此愉快。你可以先回费城，我保证贵公司的定货会准时运送到工地，即使牺牲了别家生意，我也心甘情愿。"

卡伍始终没有和那位商人直接说出他的来意，更没有指责对方，可是却顺利地达到了目的。工程上所需的那些材料，全部如期运到，那座建筑也如期竣工。卡伍运用赞美的方式，而不是批评对方，巧妙地达到了目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 蓝柏格定理：制造危机感，提高员工积极性

管理招法

蓝柏格定理告诉管理者，要适当地为员工制造一些危机感，让企业和员工时刻保持警惕性。

招法典故

美国银行家路易斯·B. 蓝柏格曾经说过“要为员工制造必要的危机感”，人们没有压力便没有动力，然而只有能承受压力的人才能把它化为动力。这就是后来被人们所熟悉的蓝柏格定理。中国有句话，“井无压力不出油，人无压力轻飘飘”。要完成一件事，总会遇到各种压力，有时，你会觉得压力如泰山压顶，压得你喘不过气来，但是有些人却总能把压力化成动力。对于一个成功者来说，压力越大，动力越大。但压力只有在能承受它的人那里才会化为动力。

招法释义

哈佛商学院教授理查德·帕斯卡尔说：“21 世纪，没有危机感是最大的危机。”市场经济的本质是竞争，企业作为市场的核心主体，竞争是其生存和成长的方式。所以，企业在成长过程中随时可能面临着突然死亡的威胁。市场是变幻莫测的，谁也无法预料明天会有什么困难将会面临，企业必须对一切危机都有充分的准备，领导者也要为员工制造必要的危机，让其永远保持高度的危机感。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

一个企业的成败有多种因素，但是管理者对危机认识不足，缺乏应对措施，导致危机来临时“兵败如山倒”，是许多企业倒闭的重要原因。

在市场经济下，随着发展步伐的加快，规模的逐渐增大，企业会遇到越来越多的危机。管理者在数以千计的环节中稍有失误或失职，都有可能把企业推入危机。

万国证券曾是中国最大的证券公司，鼎盛时期其创办人管金生更是多家世界大银行和证券公司首席执行官的座上宾。但是在一次突发性事件，即1995年2月的“327”国债期货交易中，万国证券一次性亏损20亿元之巨。就是这短短的8分钟时间，屡创奇迹的万国证券因为未能化解此次危机而分崩离析。后来万国证券被并入了申银，也就是人们今天看到的申银万国证券公司。

在这个变化飞快的时代，企业必须时刻怀有忧患意识才能生存，否则昨天成功的楷模，今天就有可能成为失败的案例。危机管理是时代对管理者提出的新要求，管理者要从各方面提高管理才能，以应对随时可能出现的危机。对管理者来说，危机是企业发展中必然出现的，一个企业若想成长，就需要不断地战胜危机。企业必须要让员工时刻保持危机感，才能激发出竞争力。

在华为公司2000年销售额达220亿元，利润以29亿元人民币位居全国IT首位时，任正非却突然抛出了“华为的冬天”一说，给一直在坦途上行走的全体华为员工敲响了警钟。

“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑，甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许正是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是必定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，也是历史规律。”华为正值盛世，任正非已经考虑到居安思危，这也是他能成就大业的原因。

面对市场激烈的竞争，面对残酷的淘汰机制，任何一个企业管理者和员工都应该在安逸的时候心存危机感和忧患意识。管理者要善于创造危机，使员工时刻保持高度的警惕性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 赫勒法则：监督促进效率

管理招法

赫勒法则提示管理者：没有有效的监督，就没有工作的动力。有效的监督，能够调动员工的积极性。

招法典故

当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力——这就是英国管理学家H. 赫勒提出的著名管理学法则赫勒法则。每个人都希望自己受到别人的尊重，当你能满足他的这种需要时，他会更高兴为你做事情。这种受人尊重的需要更多的是来自于别人的认可与肯定，在管理中有效的监督便是上级肯定下级的一种表现。

招法释义

每个人都有惰性，管理者要想真正调动起员工的热情，提高他们的工作积极性，就要学会运用激励和监督机制，使好你手中的指挥棒。

管理者管理企业时不仅要建立起有效的激励机制，还必须进行科学的实施和管理，监督各项工作的顺利进行。有效的激励机制能调动员工工作的主动性、积极性。但只有激励是不够的，管理者还要建立一个有效的监督机制，减少员工的惰性，提高工作效率。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经典案例

管理者建立有效的监督机制能积极地促进员工努力工作，这在美国第一大 DIY 店 Home Depot 的管理中表现得非常明显。Home Depot 公司最为人称道的就是管理者建立了巡查管理监督机制，利用流动管理监察员工，并适时地对主管进行教育，从而提高主管的管理能力。

有一次，公司创办人之一肯·蓝高到一家分店巡视时，把十几位员工一起叫到休息室闲聊，发现一位员工对自己的考核成绩很不满意。于是肯·蓝高对他说："我不是管理考绩的，因此不能谈论这一问题，但公司对此设置了公开透明的申诉渠道。你可以找所属部门的主管，如果他不能解决这个问题，可以去找副总，如果还有疑问就去找店长。从而得出他们对你的评价。"

这人听了说："嗯，这倒是个解决的办法，我可以找部门主管和副总谈，但不能找店长。"蓝高听了很吃惊，立刻追问原因，对方说："我们这家分店规定，有问题不能找店长谈。"

蓝高听了十分不解："真遗憾，我想店长可能太忙。这是我的电话，希望各位将我的电话记下，并且转告所有同仁，如果大家有问题，但因店长忙碌而无法解决，可以给我打电话，我会和各位共同设法解决问题。"

接着蓝高又对员工进行了一番教育，希望大家做完上司交办的事情后，一定要问："我已经完成了您交代的工作，想问的是，此举如何能帮助我为顾客提供最佳服务？只有这样做，才能让上司将重心放在你们的真正使命上：把店里的商品卖给顾客，为顾客提供满意的服务。"

蓝高在处理问题时，善于利用身边发生的事对员工进行随机教育，不仅让员工们的问题得以解决，还能借此机会教育其他人，形成向上管理的好习惯。这种做法给公司的管理带来了一种积极的效果：把领导监督主管变为员工向上管理主管，形成员工、主管、领导三方的良性互动，从而增加整个团队的工作效率和业绩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 霍桑效应：给员工创造一个发泄不满的途径

管理招法

霍桑效应，源于美国西部芝加哥电气公司的一个实验。在管理学上，所谓“霍桑效应”是说管理者要通过一定的渠道让员工将心中的不满发泄出来，从而引起员工绩效上升的情况。

招法典故

霍桑是美国西屋电气公司的一个工厂，尽管该厂为员工提供了优越的待遇和福利，但工人们还是牢骚满腹，生产效率极为低下。这让厂方管理者很烦恼，为了提高工人的劳动生产率，特地聘请专家到厂进行试验研究。在两年中，专家们找工人进行了两万余次谈话，耐心倾听他们对厂方的各种意见和不满，并且做了详细记录。

“谈话试验”效果惊人，工作效率明显提高，产量大幅增长。许多工人对厂方的各种制度和管理方法的意见，通过“谈话试验”全发泄出来了。工人们感到心情舒畅，工作效率大大提高。社会心理学家将这种现象命名为“霍桑效应”。

招法释义

每个企业都会有自己的氛围，管理学家习惯性地将它称为组织的情绪，工作氛围愉快或是沉闷，都会直接影响员工的工作效率和心情，甚至由此造成员工的去留。不仅如此，员工的情绪和整个组织的情绪氛围还会相互影响。员工的不良情绪可能会造成组织中群体的消极情绪。因此，管理者要学会在企业中建立和谐气氛，当员工产生消极情绪时，一定要通过有效手段加以梳理。

为了避免员工产生过多的负面情绪，管理者要建立一个有效的沟通渠道，了解员工的需要和情感，及时有效地疏导和牵引，激励员工的工作热情。这样，才可能真正达到企业利润的最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。



经典案例

“霍桑效应”用通俗易懂的话说，其实就是人们对心中的不满和压抑情绪的宣泄。要知道，我们在生活中会产生很多的不满情绪，如果这些不满情绪始终找不到宣泄的渠道，就有可能使人们在心理上形成强烈的潜在压力，从而严重影响生活质量和工作效率。

在企业里，员工的不良情绪会对工作效率产生极大的影响，这种情绪会让员工无法正常工作，缺乏积极性，为自己带来潜在的痛苦和怠工，因此企业应该重视建立员工情绪表达的渠道，努力营造一种让人心情舒畅的良好气氛。

在日本，很多企业都非常注重为员工提供发泄自己情绪的渠道，松下公司在这方面堪称楷模。

在日本松下公司，各个分厂的吸烟室里都摆放着一个公司创始人松下幸之助的人体模型，无论是高级职员，还是低层员工，心情郁闷，或者遇到不顺心的事情，都可以走进吸烟室，抄起放在一旁的竹竿，尽情随意地抽打这具人体模型，把心中的不满发泄出去。等到他们感觉那些不良情绪已经充分地宣泄和消解，坐到一旁休息时，喇叭里会自动播放起松下幸之助的声音：“这不是幻觉，我们生长在同一个国家，大家心心相通，手挽着手，我们可以共同去求得和平，让整个日本繁荣幸福。做事情允许有分歧，但请各位记住，作为日本人，只有一个目标：那就是民族强盛、和睦。从今天起，这绝不再是幻想！”当然，松下公司做的还不仅仅如此。松下幸之助

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说："老板自己必须努力工作，要让每个职工都觉得：老板工作太辛苦了，我们理所应当要帮助他！"正是通过这种发泄和以身作则的方式，使得松下的员工始终保持着高度的工作热情。

松下公司的这个例子说明，作为员工，有些不良情绪很正常，关键是怎样创造条件让员工发泄出情绪，把坏的情绪宣泄掉，免得带到工作中去。作为管理者，要学会像松下幸之助这样，极度重视员工们的情绪，帮助他们消解压力，培养他们树立团队精神以及良好的主人翁意识。

日本公司这种为员工提供发泄情绪渠道的做法被许多国家的企业借鉴。在美国的一些企业中，就有这样一种叫做 HopDay（发泄日）的制度。每月专门为员工提供一天的时间，用来发泄不满。在这个 HopDay 里，员工对上司的开玩笑、顶撞都是被允许的，领导不可以因此怪罪员工。这种方式使员工平时积郁的不满情绪都能得到宣泄，大大缓解了他们的工作压力，提高了工作效率。

HopDay 为员工和领导之间提供了很好的沟通机会，起到了调节气氛的作用。所以，霍桑效应本质上是一种沟通效应，这种沟通更多发生在员工有挫折感的时候。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 杰亨利法则：真诚沟通，坦率交流

管理招法

杰亨利法则在管理学中运用得非常广泛，它所蕴含的意义是：企业的竞争也就是管理的竞争，作为管理者，人际沟通至关重要，要和员工进行坦率真诚的沟通，才能处理好公司内部的人际关系。

招法典故

杰亨利法则是以其发明者杰瑟夫·卢夫特和亨利·英格拉姆的名字命名的。法则的核心是管理者和被管理者之间要相互理解，能够进行坦率真诚的沟通。它从揭示和反馈两方面划分了促进或阻碍人际沟通的现象：揭示是指人们在相互沟通中坦诚公开自己的情感、经历和信息的程度；反馈是指人们成功地从别人那里了解自己的程度。当人们沟通的信息量增加时，彼此之间就能够更好地相互理解。运用坦率真诚的沟通方式，能达到人们意想不到的效果。杰亨利法则通过揭示和反馈来增加人们沟通的信息量，即通过提高自我揭示的水平和倾听来自他人的反馈，扩大沟通范围，让人们从中获益。

招法释义

一个成功的管理者，15%是由于他的专业技术，85%则取决于他的人际交往技巧。在企业里，人与人之间的沟通是无法避免的，真诚、坦率是人际关系中的重要组成部分，是促进沟通渠道畅通的有效保证。对于管理者来说，在和下属交谈的过程中，要真诚地倾听员工所面临的问题，用心地去解决问题，这样才能获得下属的支持，他们才会更认真地工作。管理者在和下属沟通时，如果缺乏真诚，抱着带有敷衍性质的态度，下属会产生一种受欺骗的感觉，认为没有得到应有的尊重，导致他们在执行管理者布置的任务时，同样敷衍了事。这对管理者的工作开展非常不利，势必会使企业在竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争激烈的市场环境中遭到淘汰。只有真诚坦率地对待下属，才能在企业管理中立于不败之地。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

维京集团是英国的一家著名企业。企业创始人兼董事长布兰森在管理上建立了一种“把你的主意大声说出来”的创意机制。该机制的内容是：让所有员工都知道董事长的电话，只要员工有了对公司有利的好构想，可以通过打电话或其他渠道让他知晓。集团每年都会举办一次内部聚会，专门为那些想要为公司的发展贡献创业意见，而且平时不容易碰到董事长的员工营造毛遂自荐的机会。该聚会为期一周，每个员工都可以参加，人数多达3500人。集团内的企业各自都有一套可以使员工的建议、想法向上传递的“渠道”。例如财务服务机构，常务董事在一家餐厅常年预留8个空位，任何职员只要认为自己有好点子，能给企业带来良好的效益或者发展，都可以申请和常务董事共进午餐，在用餐时商讨公司的经营大业。另外，维京集团还有一个类似总部办公室的机构——“维京管理团队”，协助公司对新事业进行开发管理。在这样的激励下，极大地调动了员工的创造性和积极性，大家的思维异常活跃，想出了许多好点子，如维京的国际互联网事业，维京新娘公司，都是普通职员提出的建议。维京集团这种鼓励员工沟通交流，坦率真诚地发表意见的氛围，使企业收益颇丰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 沟通的位差效应：有效沟通源自平等交流

管理招法

管理者在和员工交流沟通时，要站在员工的立场上，设身处地考虑员工们的需要、想法和做法，善于发现其中的合理成分。只有平等的交流，才是沟通的有效保证。

招法典故

美国加利福尼亚州立大学研究发现，那些来自领导层的信息，并非都能被下级知道，至多只有20%～25%能真正被下级了解，从下向上反馈的信息其效率低于10%，而平行交流的效率则高达90%以上。进一步研究后，他们发现，平行交流之所以效率高，原因在于它是以平等为基础进行的交流。为了探讨平等交流在实际管理中的可行性，他们试着建立起一种平等沟通的机制。结果发现，与此前的沟通机制相比，建立平等交流的沟通渠道，能大大增加管理者与员工之间的沟通交流能力，使他们在工作及生活中各方面很快达成一致；上下级之间、各部门之间的信息能够更快更准确地流动，业务流、信息流、制度流也更为通畅，信息在执行过程中因理解不同而发生误会的情况也大大减少。于是，他们得出结论：平等交流是企业有效沟通的保证，也就是后来所说的"沟通的位差效应"。

招法释义

在沟通中管理，平等沟通这种管理模式能作到以人为本，是一种先进的人性化管理模式，它能让老板和员工"双赢"：员工赢得的是健康、积极的心态；管理者赢得的是沟通顺畅、关系融洽的管理环境。任何一个员工都渴望获得他人，尤其是领导者的认同，作为管理者则要善于发现、运用员工的优点、长处。这样才能由衷地认同员工，尊重员工的观点、建议和兴趣，从而进行平等的交流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善于通过沟通进行管理的领导者，懂得与员工共享公司的信息。若想和员工进行平等的交流，老板就不能只站在发号施令的位置上，要最大限度地站在员工的立场上，换位地考虑员工的需要、想法和做法，对员工提出的不同意见进行科学的思考分析，求同存异。这样才能达到更好的沟通效果。

 适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

 经典案例

沃尔玛公司非常重视倾听基层员工的意见，尽管如今公司已成为全球企业之首也仍然如此。在公司内部，沃尔玛实行积极听取员工意见的政策，即无论任何时间、地点，任何员工都有机会发言，都可以用口头或书面形式，同各级管理人员直至总裁进行沟通，提出建议及对公司发展的看法。自己如果受到不公平的待遇也可以投诉。公司保证会讨论员工们的意见，凡是员工提出的可行性建议，都会积极采纳并用来管理公司。在沃尔玛公司总部，经常会有一些来自各地的基层员工求见董事长。董事长沃尔顿先生无论多忙，都会耐心地接待他们，倾听他们的意见。如果员工的意见是正确的，他就会认真解决有关问题。他要求所有管理人员都要认真贯彻公司的这一理念，而不是只做表面文章。沃尔玛也非常重视鼓励员工，要敢于发表自己的意见。在总部和各个商店的橱窗里，都悬挂着先进员工的照片。对那些优秀的管理人员，公司会授予“萨姆·沃尔顿企业家”的称号。

通常，沃尔玛公司每周一在阿州某机场的机库里都停有 12 架飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机。为了能听到最基层员工的意见，公司规定，地区经理们每周一都要乘坐飞机前往自己分管的地区视察。在视察过程中，经理会见到大量的基层员工，并且会详细了解他们的信息以及所提出的建议，倾听他们对销售走势的看法，对提出有价值建议的员工及时进行奖励。正因为能倾听最基层员工的意见，因此公司总能了解到最新的信息，从而对经营战略及时作出调整。

沃尔玛公司的董事长萨姆·沃尔顿多次强调：公司领导是员工的公仆。沃尔顿这话的含义是，领导和员工之间是“倒金字塔”的组织关系，领导处在整个支架的最基层，员工是中间的基石，客户永远是处在首位。领导为员工服务，员工则为客户服务。只有客户对公司的产品满意，员工才会获得更多的利益。企业才能得到长远的发展。作为直接同客户接触的人，员工的工作精神状态非常重要。作为领导，其工作主要是指导、支持、关心员工，为员工服务。员工们心情舒畅，工作积极性强，就能更好地为客户服务。

在沃尔玛公司，员工佩戴的工作牌上除了名字之外，没有任何表明身份的东西。公司内部没有上下之分，彼此见面可以直呼其名。正是这种平等的交流使员工们放下了包袱，分享到了工作的快乐，营造了一个上下平等的工作氛围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11 威尔德定理：善于倾听才善于沟通

管理招法

威尔德定理：管理者要具备最基本的能力，那就是能和员工进行有效的沟通，并且善于倾听。

招法典故

《圣经》里有这样一句话，意思是说上帝赐给我们两只耳朵，一个嘴巴，就是要我们少说多听。善于交谈的人很多，但是善于倾听的人则少之又少。因为很多人认为，听是一种被动的行为，在他们看来，如果和别人谈话时自己不参与，会觉得谈话根本没有意思，也就不会提起精神。事实上，倾听别人讲话是一种积极的行为。在说与听的过程中，倾听者对于交谈的投入往往并不少于说话者。企业管理中也是如此。在某种意义上，员工就像顾客，他们的想法和意见理应得到尊重。管理者要善于倾听员工的心声。倘若你不能满足每个员工的需要，但你可以倾听他们的心声。

招法释义

作为企业的管理者，不仅要善于与人沟通交流，还应该善于倾听。因为在实际工作中，倾听在员工与领导之间起着不可忽视的作用。如果你不善于倾听员工的心声，那么你就不能成为员工心目中的优秀领导者。

作为管理者，和员工交谈时，要注意倾听员工的话，这样会使员工与你的心进一步贴近，表达出内心想要说的，而且也会使你成为受员工欢迎的谦虚的领导。善于倾听，并不代表你认同对方的谈话，它只是表示尊重对方。每位员工都有倾诉和表达自己想法的权利，每个管理者都希望自己的话能被员工认真倾听，同样的，每位员工也希望自己的声音能够被管理者倾听。善于倾听在所有的沟通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方式中都是非常重要的，要想成为员工欢迎的领导者，就要深入了解每一位员工，并且认真积极地听取值得听取的声音。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

本田汽车创始人、世界著名的企业家、日本实业家、工程师本田宗一郎被誉为“20 世纪最杰出的管理者”。他管理企业有自己独特的方式，在他回忆往事时，经常提到这样一件事。

本田公司从美国聘请了一位能力非常强的技术骨干罗伯特。有一次，这位来自美国的技术骨干来找正在休息的本田。当时罗伯特非常兴奋地把花费了他一年心血设计出来的新车型拿给本田看，并且说：“总经理，您看，我做的这个车型真是太棒了，如果按照这个设计汽车，上市后绝对会受到许多消费者的青睐……”

罗伯特神采飞扬地说了半天，可是本田却没有答话。罗伯特看了看本田，没有再说什么，收起设计图纸，转身就走。正在闭目养神的本田发现办公室里突然变安静了，急忙抬头看看，这才发现罗伯特收起设计图要走，于是他赶紧叫住罗伯特，可是罗伯特头也没回就走出了总经理办公室。

第二天，本田为了弄清昨天究竟是怎么回事，亲自邀请罗伯特喝茶。罗伯特见到本田后，却告诉本田：“尊敬的总经理，我已经递交了辞呈并且买了返回美国的机票，谢谢这两年您对我的关照。”

“啊？你为什么要走呢？”本田感到非常吃惊。罗伯特见本田这样吃惊，便坦言相告：“我离开您的原因是，昨天我谈到设计图案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时，您自始至终没有听我讲话。在我拿出我的设计之前，我就对您提到过这个车型的设计很棒，而且还提到上市后的前景一定会非常好。我对它感到十分自豪，但是您当时却没有任何反应，而且还低着头闭着眼在休息，我一怒就改变主意了！”

回到美国后，罗伯特拿着自己的设计到了福特汽车公司，受到领导层的高度重视，开始按照罗伯特设计的模型生产汽车。新车的上市给本田公司带来了不小的冲击。通过这件事，本田宗一郎领悟到了倾听的重要性，也让他认识到，如果不能用心倾听员工讲话的内容，不能用员工的角度去感受他们的心理，难免会失去一位技术骨干，乃至一个企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章 有效决策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 儒佛尔定律：有效地预测才有英明的决策

管理招法

儒佛尔定律告诉我们：管理者在做出决策之前，要对市场进行有效的预测。有效预测是英明决策的前提。

招法典故

法国未来学家 H. 儒佛尔提出：没有预测活动，就没有决策的自由。意思是说有效预测是英明决策的前提，这种观点被人们称为儒佛尔定律。

招法释义

在这个信息“爆炸”的时代，无论企业大小，只有对市场信息有了足够了解，才能找到自己的生存与发展空间，继而把企业做得更大更强。管理者精明的预测能为企业的发展决策提供自由的空间，使所获得的信息产生价值，进而变成赚钱的机会。一个聪明的决策者，必须头脑灵活、反应快、主意多，有迅速而又正确地理解和解决问题的能力；还必须懂得用沟通的方法来获取信息，保证来自其他员工的最大限度的合作。拒绝沟通，也就意味着拒绝接受信息。无论何时，一个聪明的管理者都需要敏感，不放过任何可能有用的信息，哪怕是生活中的一件小事、一次交谈，甚至一堆垃圾，只要注意观察分析，都可能挖掘到自己要寻找的信息。一个企业要发展，要提高经济效益，就必须了解国内外的经济态势，熟悉市场要求并摸清与生产流通有关的各个环节，只有这样，才能运用所掌握的信息做出有效的决策。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

 经典案例

在瞬息万变的市场大潮中，面对眼花缭乱的诸多信息，管理者要对其进行有效的预测。没有预测活动，就没有决策的自由。能从繁复的信息中预测出未来市场的走向，并马上将其转化为决策，做出行动，这才称得上是一位成功的企业家。

林炯灿很早就经营父亲留下的米店，但是由于市场竞争激烈，效益不理想。林炯灿决心改变这种状况。在和客户打交道中，他从逐渐流行的小家庭的社会现象中看到了商机：从前一个大家庭，家里七八口人，甚至三代同堂。所以客户买米时总会一次购买好几袋，拿回家储存。小家庭生活流行后，顾客因为家庭成员减少，也就不需要一次购买太多米。但是，食米包装还使用传统的大麻包，显然这种包装已经不适合社会要求了。于是他想：小包装的大米是否会更受客户欢迎呢？既然想到，那就开始实施。于是林炯灿改进食米包装，推出了胶袋包装“小包米”。这种“小包米”在超市售卖后，大受顾客欢迎。正是通过此举，使林炯灿的米店在食米行业中抢得了先机，并由此获得了不可替代的地位。

同样，李嘉诚发现塑料花的商机，最终成为香港富豪，也和他超凡的预测能力相关联。20世纪50年代，李嘉诚创办了生产塑料玩具的“长江塑胶厂”。由于当时玩具市场饱和，工厂濒临倒闭。一次偶然的机会，他在翻阅报纸时发现了一则信息，说当地一家小塑料厂制做塑料花销往欧洲。李嘉诚眼前一亮，马上想到，二战结束后，欧美国家的人民生活水平虽然有所提高，但是在经济上却还没有实力种植草皮和鲜花。因此，在欧美经济复苏的这段时间里，塑料花必将被大量使用，成为他们用于各种装饰场合的必需品。有需求就有市场，李嘉诚意识到机会难得，立刻开始行动，大量生产塑料花。正是靠着这些塑料花，李嘉诚的企业才逐渐壮大起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 手表定律：别让员工无所适从

管理招法

手表定律在管理方面的启示：管理者作任何决定都要当机立断，不要受过多外在因素的影响。外界因素干扰太多反而会丧失判断力，难以做出正确的决策。管理者在面对众多问题时，要迅速做出决定。

招法典故

公园里生活着一群猴子，它们在首领威克的带领下过着悠闲的日子。一天，有位游客在观赏猴子时，不慎把表掉在了笼子里，被猴子拾到交给了威克。聪明的威克很快搞清了手表的用途，它开始模仿人类，为猴群制定了休息和游戏的时间。所有的猴子都要问它具体时间，威克的领导地位也进一步得到了巩固。尝到了拥有手表的好处，威克开始不满足这一块手表，希望能拾到更多的表。后来威克又拥有了第二块、第三块表，但让它感到烦恼的是，每只表的时间都不同，究竟哪只表才是准确的呢？威克拿不准主意．当下属来问时间时，它也不再像过去那样自信，支支吾吾答不上来，于是猴群的作息时间变得混乱。后来，猴子们起来造反，把威克推下了猴王的宝座，手表被新猴王据为己有。但很快，新任猴王也面临了同样的困惑。

故事中反映的道理就是著名的手表定律，又称为两只手表定律、矛盾选择定律。

招法释义

手表定律意思是说消息来源过多，反而会影响人们的判断，只有单一的途径才可能得到有效的信息，使人们的行为陷入混乱。对一个企业的管理，不能同时采用两种不同的管理方法，不能同时设置两个不同的目标，也不能设置两个企业领导人，所谓“家有千口，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主事一人”。否则将使员工们无所适从，不知道究竟该听从那种意见。面对纷乱、复杂的局面，要能够迅速果断地做出决定。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

项羽破釜沉舟的故事，就是一个典型的迅速作出决定，制定目标，让人们去全力执行的案例。

秦朝末年，天下纷乱，各军队相互混战，赵王被秦军主力困在巨鹿，派人去请楚怀王救援。然而秦军队伍强大，无人敢去。这时项羽主动请缨，前去救助赵王。

项羽派手下大将率领部分军队做先锋，渡过漳水，切断秦军的粮草运输。然后，项羽率领主力渡河。过河后，项羽命令将士每人只带三天的干粮，然后把行军用的锅都砸掉，把渡河的船只全部凿沉。接着，项羽对将士们说：“这次救助赵王，只能前进，三天之内，必须要把秦兵击退。”

项羽知道，他所率军队的目标就是打败秦军、救出赵王，但士兵却未必如此，有的想升官发财，有的只想混口饭吃，还有的甚至是被逼无奈。将士们各有想法，也就势必七嘴八舌，面对当前战局，各说各的见解，各有各的算盘。然而项羽把楚军的后路斩断之后，全军将士只剩下一个目标，那就是打败秦军。只有打败秦军，自己才有活路，打不败，就是死路一条。这样，消灭秦军救出赵王的目标就变成了全军上下的共同目标，部队的战斗力也就被空前地调动起来，得到了极大地发挥。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对现实，全体士兵都很清楚，这一仗根本没有退路，前进还有希望生还，后退就只有死路一条，所以只能成功，不能失败，因而士气高涨。楚军把秦军包围起来进行攻击，士兵们个个骁勇无比，越杀越猛。经过激烈的战斗，终于活捉了敌军首领王离，击溃了秦军主力。

同样，在企业管理中也要如此。面对任何问题，领导者都应采取果断的措施，合理制订出自己的目标。领导者确定好目标，员工根据这个目标去完成任务，至于员工用什么方法完成，不必探究其过程。在组织的发展中，领导者会经历许多次“鱼与熊掌不能兼得”的抉择。作为管理者，面对众多“手表”，你可以做的就是选择其中自己最为信任的一块，尽量校准它，用它作为你的标准，听从它的指引。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 皮尔斯定律：培养企业的接班人

管理招法

皮尔斯定律告诉管理者：只有完善培养接班人的制度，保证管理者后继有人，才能保持企业的长久发展。

招法典故

英国宇宙航行组织总裁皮尔斯说过一句话：要追寻有效的企业经营前途，企业的后继领导人选是一件非常重要的事。公司执行主管应该把它提到和企业财务收支同样重要的层面上。这就是著名的皮尔斯定律。在竞争激烈的现代社会，能否拥有一位优秀的管理者，已成为决定企业成败的关键因素。对于一个想要持续发展的企业来说，必须建立起一套完备的组织机构和体系；而要想做到这点，有一个要素，那就是要有完善的培养接班人的制度。管理者是否注重培养接班人，对企业未来的发展至关重要。

招法释义

培养接班人对企业的长远发展十分重要，既能保证企业拥有丰富的后备人力资源，又能保证企业不会因人才短缺而发生经营断裂，给公司带来巨大的损失。同时，建立完善的接班人制度，可以让员工们知道，自己也能有公平的升迁机会。这对激励员工努力工作，增加员工对企业的凝聚力和向心力都具有明显作用，有益于企业长远、稳定、健康的发展。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

通用公司 CEO 杰克·韦尔奇曾经说过：“高效的领导者都意识到，对领导能力最后的考验就看能否获得持久的成功，而这需要不断地培养接班人才能完成。”韦尔奇并不单是说说而已，在通用做了 20 年的 CEO 后，他觉得应该找个接班人接替自己。精挑细选之下，他定下了梅尔特作为自己的继承人，并且很快就顺利完成了职位交接仪式。许多人对此不理解，在他们看来韦尔奇才 65 岁，正值职业生涯的巅峰，现在退休很可惜。但是韦尔奇却认为，为企业选择接班人是他的职责所在，要为企业的未来进行投资。只有选好自己的接班人，通用才能走得更远、更久。他说：“我并不是因为觉得老了或是累了才决定退休的，而是我认为自己在这个位置上已经待了 20 年，这个时间太久了，公司应该换一个新人，给它一个新的开始。我的成功，假如确实有的话，要由我的继任者在未来的日子里来决定。”

通用公司的各任领导者都非常注重接班人的选择和培养。韦尔奇的前任 CEO 琼斯用了 7 年的时间，才最终选定韦尔奇为接班人，这个决定被称为通用发展史上最成功的一项决策。韦尔奇卸任后也需要接班人，所以他必须花大力量选定自己的继承人，这也是对他领导力的又一次重要考验。

在通用公司，有一套完善、秘密的选择接班人的制度。其实这套制度的规则很简单，在选择接任者时，先提前几年拟定一些候选人的名单，该名单是保密的，候选人本人也不知道自己进入了名单。入选后，公司会密切注意候选人的一举一动，董事会将对这些候选人进行评分判断。就是采取这种方式，通用公司的 CEO 为公司选出了自己的接班人。由于通用一直沿用这种选人制度，才使公司内部人才云集。韦尔奇经常自豪地说：“通用是一家由众多杰出人才管理的公司，而我的功劳，就是为公司物色到了这些杰出人士。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 倒金字塔管理法则：主张员工的权利

管理招法

倒金字塔管理法则最早由瑞典的北欧航空公司总裁卡尔松提出。它的意思是说，赋予员工承担责任和权利的自由，员工一旦受到重视和信任，就可以释放出隐藏在他们体内的能量。

招法典故

20 世纪 70 年代末，瑞典的北欧航空公司受石油危机影响，每年亏损 2000 万美元，公司濒临倒闭。在这个危急时刻，年轻的杨·卡尔松担任了该公司的总裁。卡尔松接任后改变管理方式，采用了新的管理方法。奇迹出现了，一年后，该公司竟然转亏为盈，赢利 5400 万美元。此事在欧美广为传颂。卡尔松刚接手时，公司内部人心惶惶，员工们不知道公司是否会经受不住这次石油危机而导致破产。卡尔松仔细研究了公司的状况后，向全体员工宣布，他要实行一个全新的管理方法。新的管理方法实施后让员工们感觉到，自己就是现场决策者，可以对自己负责的事情做出决定，有些决定不必报告上司。这种方法把权力、责任同时下放到员工身上，而管理者作为政策的监督者，只是负责对整体进行观察、监督、推进。卡尔松给这种管理方法起名为"Pyramid Upside Down"，简称倒金字塔管理法，又叫倒三角管理法。

招法释义

"倒金字塔管理法则"能激起员工的工作热情，让员工觉得自己能够决定分内的事情，不需要向上级报告。管理者把权力放到员工身上，让他们自己承担起责任，而他只负责监督，推进即可。这样，员工受到信任与重视，便会为企业发展提出好的建议，使自己甚至整个企业的工作效率大大提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

松下幸之助经常对员工们说："我对这事缺乏自信，但我相信你肯定能胜任，所以交给你去办吧。"这时候，员工会感到自己备受重视，不仅乐于接受，而且一定能把事情办好。

1926 年，松下电器公司经过研究，决定在金泽市设立营业所。虽然松下幸之助并没有去过金泽，但是经过多方面考虑，觉得可以在那里成立一个营业所。这时面临的重要问题是究竟派谁去开展金泽市的工作。虽然有很多有能力的高级主管。但是，这些人却不能离开总公司，因为他们当中任何一个人离开，都会对总公司的业务产生不利影响。所以，需要另派一个人去金泽。

正当人们愁眉不展时，松下忽然想起了公司的一个年轻业务员。这个业务员刚满 20 岁，虽然年龄小了点儿，但是，松下却认为年轻人能干好。

于是，松下决定派这个年轻业务员担任金泽营业所的负责人。松下把他找来说："公司要在金泽设立一个营业所，思前想后，我决定派你去负责。"

年轻的业务员听了非常吃惊，他说："我才 20 岁，刚进入公司不久，是个新手，对业务还不太熟悉，也没有什么经验，这么重要的职务，我恐怕难以胜任。"他的脸上现出困惑，不明白为什么会选择他？想想也是，他刚进入公司不久，突然奉命负责去金泽管理营业所，自然会让他感到意外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是松下却认为他能够胜任，于是鼓励他说："没有什么事情是做不到的，你一定能做到。想想看，在古代，加藤清正、福岛正则这些武将，都是十几岁就扬名在外了。他们在年轻时就治理领地，统领部下。明治维新的志士们不也都是年轻人吗？他们也是在年轻时就对国家进行改革，荡除旧制，建立新的日本。放心，你一定能做到的！"

经过松下的鼓励，这个员工终于下定决心接受任命。年轻人一到金泽，立刻找寻合适的地段。他几乎每天都写信给松下。在信中说，自己正在寻找适合的房子，接着又写信说，房子已经选好……每天都把工作的进展一一告诉松下。没过多久，在这位业务员的努力下，营业所就建好了，投入了正常运作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 古狄逊定理：笨主管才累死

管理招法

作为领导者，事必躬亲，看似管理很有效，实际上往往事倍功半、得不偿失。优秀的领导者，不一定能力有多强，只要信任员工，授予下属必要的权力，放手让他们去处理事务，就能团结起一批比自己能力更强的人，从而提升自己的价值，取得真正的成功。

招法典故

英国证券交易所前主管 N. 古狄逊曾经说过：一个累坏了的管理者，是一个最差劲的管理者。在现在的企业管理中，我们会发现不少管理者经常忙得焦头烂额，恨不得自己长了八只手，两个脑袋；或者虽然把事情分配下去，又觉得不放心，于是导致最后事情都往自己身上揽。虽然一个称职的管理者事事都要比别人精通，但是一个能力强的人并不一定能管理好一家企业。管理的真谛不是让管理者自己来做事，而是发现能干的人，让他们去做事。

招法释义

管理大师彼得·德鲁克曾经说过："注重治理行为的结果而不是监控行为，让治理进入一个自我控制的治理状态。为了进入这种状态，治理者应该管好头和脚。"杰克·韦尔奇也有一句经典名言：管得少就是管得好。一个聪明的领导者不会事必躬亲，而是把权力放出去，并且正确利用部属的力量，发挥团队精神，互相协作，得到更好的管理效果。对管理者而言，把手中的权力分出去的好处显而易见。把精力从繁忙琐碎的小事中腾出来，转而思考企业的前进方向问题，价值要比解决具体的小事情高得多。管理者放松权力，一些事情让下属承担起责任，不但能刺激下属的工作积极性，更重要的是锻炼他们的能力，让他们有机会成长起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在管理企业时，管理者可以根据自己的信任度把权力适当分散到下属手中，让他们发挥自己的才干，为企业做出贡献。这样也可以让自己腾出更多的时间和精力，去处理更重要的事情。日本经营之神、著名企业家松下幸之助认为：信任可以让属下心情舒畅，干劲倍增，能够极大地激发他们的工作积极性和主观能动性。他说："对部下说明原委，表达信任的期望，他们就可以按管理者的目标完成任务。"

美国福特公司素有"汽车王国"的美誉，产品质优价廉，全球畅销。但是在20世纪后期，美国通用公司却取代了福特公司，成为了汽车业界的龙头，而福特公司只能甘拜下风。

企业兴衰是很平常的事情，但福特公司的跌落，却展示出一个规律：好的管理者要信任下属，适当放松自己的权力，否则必然会使公司走向衰落。

1945年，福特公司由于亨利·福特对下属的不信任，刚愎自用而导致人才流失，致使公司亏损严重，濒临破产。后来，福特二世接手公司，进行了一次彻底改革，才挽救了福特公司。福特二世请来了通用公司原副总裁布里奇，全面负责管理福特公司。1946年，布里奇走马上任，当年便使公司扭亏为盈，其后几年利润逐年上升。

但是好景不长，到了20世纪50年代后期，福特二世又重复了亨利·福特当年的错误，开始独断专行、刚愎自用，迫使布里奇引退。福特二世自掌大权，事无巨细，全部由他做主，做事之前从不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

征求别人的意见，也不和董事会商量，即使出了问题，也从不作解释。

中国古语说得好："君不正，臣投外国；父不仁，子奔他乡。"福特二世的这种做法，导致大批人才纷纷离去，另投明主，公司亏损越来越多，开始走下坡路。面对这样的局面，福特二世被迫宣布辞去公司董事长一职，把大权交给管理专家卡德威尔。福特汽车公司在新任领导的指挥下实行了员工参与管理，开始了复苏之路。

福特二世不信任下属，凡事都自己过问，导致企业出现了大权独揽的局面。他的做法有两个问题：管理者干了员工们可以干得更好、效率更高的工作，挫伤了员工的积极性；这些小事耗费了自己大量的时间、精力和资源，最终使企业受到了巨大损失。

作为优秀的管理者，想让员工真心实意为你做事，增强其积极性和创造性，就不能局限于口头上的信任，要做到让全体员工都参与到公司的决策中。通过共同参与，激励员工努力工作，为企业创造更高的效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 雷鲍夫法则：有自知之明，有敬人之举

管理招法

在人际交往过程中，要重视和员工的沟通，并且要尊重和信任员工，给他们一个自由发挥的空间。

招法典故

美国管理学家雷鲍夫总结提炼的“雷鲍夫法则”，长期以来被推崇为管理、销售人员的箴言，在雷鲍夫法则的 8 条中，有 6 条是雷鲍夫自己总结的，只有第 1 条和第 4 条是别人补充的。管理界将这 8 条统称为“雷鲍夫法则”，也叫“建立合作与信任的法则”。

在开始建立合作和信任时要牢记，在我们语言中：

1. 最重要的八个字是：我承认我犯过错误；
2. 最重要的七个字是：你干了一件好事；
3. 最重要的六个字是：你的看法如何；
4. 最重要的五个字是：咱们一起干；
5. 最重要的四个字是：不妨试试；
6. 最重要的三个字是：谢谢您；
7. 最重要的两个字是：咱们；
8. 最重要的一个字是：您。

招法释义

雷鲍夫法则从语言交往的角度，简练地揭示了建立合作与信任的重要性。在企业管理中，管理者对员工的尊重和信任，会让彼此在交流和沟通时，产生事半功倍的效果。管理者要将雷鲍夫法则灵活自觉地运用到企业管理之中，让员工感到自己受到了重视，提高了工作积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

经营企业也可以说就是在经营人，而经营人首先要尊重人。在那些优秀公司里，尊重他人是压倒一切的主题。惠普公司就是一家非常注重关心员工尊严的企业。

惠普公司的“HP”，代表两个创始人姓氏的缩写，其中那个 P，指的就是大卫·帕卡德。1949 年，37 岁的帕卡德在参加美国商界领头人的聚会时说：“一家公司有比为股东挣钱更崇高的责任，我们应该对员工负责，应该承认他们的尊严。”帕卡德在造就硅谷精神方面的贡献，应该说超过了任何 CEO。他尊重并欣赏每一位员工，他的这种做法对周围人和企业产生了深远的影响。正是帕卡德这种尊重别人的思想和精神的做法，才使得惠普发展成为今天这样一个产业帝国。

所有人都知道，员工是公司最大的财富，只不过这是一种潜在财富，需要转化的动力。而这种转化的动力就是领导者对员工的尊重。很多企业家总埋怨自己公司缺少人才，或者感叹留不住人才，如何才能更好地笼络人才、留住人才呢？要做到这点，管理者首先要从“尊重”开始，只有尊重和信任人才，才能够留住他们。马斯洛的需求层次理论表明：人的需求遵循生理需求，安全需求……被尊重的需求……这样的顺序。人们在满足低层次的需求之后，会不断追求更高层次的需求。对于员工来说，物质上的需求比较容易满足，更多的是期望获得一种尊重，一种自我实现的满足。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个成功的人必定是有修养的人，是一个懂得认识自我和尊重别人的人，是让人乐于交往和追随的人。在实际工作中，尊重员工就是给员工一个自由发挥的空间。即使是上班时间，作为领导者也不可能时刻都监督着员工，你所要做的就是帮助员工学会管理自己，做好其职责范围内的工作和计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 改变航道原理：提高组织的应变能力

管理招法

作为管理者必须有足够灵活的机动性，使决策适应当前形势。尤其是在计划的执行过程中出现问题时，要有应变能力，计划的总目标不变，但是也要顺应市场变化的形势而行。

招法典故

改变航道原理是指航海家在航海中，由于环境不断变化，必须经常核对航线，一旦遇到情况就绕道而行的原理。运用到管理上就是说，计划工作承诺得越多，主管人员定期检查其是否出现问题或者和预期前景是否符合，以及为顺利达到目标而修改或重新制订计划就越重要。也就是说计划的总目标不变，但在向目标前进的过程中，有些因素可以因情况的变化而随时改变。

招法释义

计划制定后，制定者就要管理计划，促使计划实施。管理者要关注计划的运行情况，发现问题及时调整，以适应环境变化。尽管我们制订计划时已经预见了可能发生的情况，并且制定了应变措施，但客观环境是不断变化的，必要时就要运用“改变航道原理”，调整或重新制订计划。就像航海家一样，需要经常核对航线，一旦遇到危险情况就要绕道而行。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

人们都知道，一个成功的计划对于企业发展具有多么重要的意义。任何一个管理者都希望自己制定的计划能够取得成功。但是结果往往不能如愿，只有少数企业能够如愿以偿，让自己的计划圆满完成。为什么这么多计划会经常失败呢？其实除了管理者自身制定的计划失误之外，还有外在因素的影响。要使企业立于不败之地，就要运用改变航道原理，在计划执行的过程中，根据当前的实际形势，不断地改进或者重新制订计划。

一家软件开发公司的刘经理有着多年的丰富经验。一次，公司安排他负责一家大型商场收款系统软件的研发工作。这个项目对他们来说规模较小，难度也不大，面临的最大困难就是项目时限非常严格。由于马上要开业，所以该商场明确要求必须在规定时间内完成任务，否则刘经理所在的公司就要支付巨额赔偿。虽然时间紧、任务急，但刘经理认为，这个工程对于他们来说不是什么大问题，凭借自己的丰富经验，合理安排团队中每个人的分工，各负其责，就可以迅速投入研发，以最快的速度完成编码，按时把所有模块组装起来。因此，在简单制订了工作计划后他就启动了项目。

在整个软件研发过程中，也正像刘经理预想的那样，并没有遇到什么大困难。所有工作都在有条不紊地进行，编码工作也在一天天接近尾声，通过所有人的共同努力，在项目进行到收尾阶段时，编码工作基本如期完成了。于是，刘经理开始组织人员，进行实施前的准备工作。但是正在这时，他遇到了项目实施过程中的麻烦，很多在项目启动初期没意识到的问题都突显出来了。要对测试进行纠错，就需要重新调整人员分配，而他起初制定的计划并没有对各种突发性情况的应急预案，因此刘经理不得不重新调配人手，来做应急处理。

面对突如其来的问题，刘经理意识到了应急预案的重要性。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及时分析了后续剩余工作，对之前的工作计划做了详细分析，并对各种突发性事件做了补充说明，又重新制定了相应的处理方案，最终使得项目如期完成。

即使你的工作计划制定得再周密、完善，但在实际操作中，也将会面临许多意想不到的变化。将实际情况与计划进行对比，就能够尽早发现偏差，及时纠正，降低任务失败的风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 扁平化管理：带大象去跳舞

管理招法

改变传统的金字塔式管理模式，使企业管理层次减少，缩短上下层之间的距离，并且逐渐增加企业管理幅度。

招法典故

Thomas L. Friedmall 在他那本风靡全球的著作《世界是平的》中谈到："我们坐在屏幕前就可以和纽约、伦敦、波士顿、旧金山的合作伙伴一起进行实时对话……我们发现世界正在变得扁平……"在当今激烈的市场竞争中，传统的"金字塔"式管理方法已经不适应现代社会的发展，因此，扁平化管理应运而生。扁平化管理是一种新的管理模式，它的管理特点是减少企业管理层次而增加管理幅度，原来的"金字塔"管理形式变成扁平化管理形式。

招法释义

传统层级结构的管理形式，传递时间长，经常出现信息传递失真的问题，不适应现代化的企业管理。最有效的解决办法就是在企业内部实行扁平化管理。当企业规模扩大时，传统的解决办法就是增加管理层次，而现在的解决办法是增加管理幅度。这样，层次减少，幅度增加，塔状的管理模式自然被"压缩"成为扁平状的管理模式。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

在如今的管理过程中，越来越多的企业正试图简化组织结构，让企业变得越来越“扁平”，应变速度越来越快，以适应新的市场环境。

某老牌汽车配件生产公司为了适应市场环境，也面临着管理结构扁平化。这家企业有着半个多世纪的历史，下属有许多分公司，产品包括汽车、拖拉机、轮船、内燃机等在内的十多个品种。

随着该公司事业越做越大，各种问题随之而来。外部机构离决策层越来越远，日常办公的速度也越来越缓慢。每天都有大批信息从各部门及分支机构提交过来，但是却不能及时利用，以致公司难以根据市场需求尽快做出决策。而且公司内部系统的应用和管理不能整合，各分公司的系统五花八门，缺乏统一的身份认证和管理，致使非法入侵事故频发，许多内部机密信息流失，引发各种安全隐患。不仅如此，员工的办公环节杂乱无章，缺乏统一的管理流程，办事效率低下，严重影响了公司的发展。

企业领导在管理过程中逐渐意识到这些问题，于是开始实施“扁平化”管理。公司计划建立一个协同平台，将不同层面的员工组织起来，拉近他们之间的距离，通过有效的信息沟通和共享来实现扁平化。经过一年多的反复研究和实践，一个多功能、承载多任务的协同平台终于建立了。该公司的“扁平化”管理得到了进一步发展，员工们也从“扁平化管理”中获得了有效的交流和信息。

小唐是系统的终端用户，在新的平台下，他不用记住那些需要的账号和密码了，只要一个账户和密码就可以访问所有被授权的系统。小宋是公司内部系统管理员，自从使用新平台后，企业员工的授权及因离职而取消权限的工作都可以及时跟进。他再也不用为离职员工非法入侵核心业务系统而提心吊胆了。小王和小李分属不同分公司的两个业务小组，尽管彼此从未见过面，但是通过公司的协

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同平台，却可以共同合作完成一个项目，成为很好的搭档。

扁平化管理模式对企业的改变远不止此，实施这种管理模式后，人们能从公司的任何一个员工那里获取想要的信息，而不必关心对方究竟属于哪个分公司。这种改变让信息的获取更加便利，彼此的沟通也更加及时……

这家老牌汽车配件生产公司，以一个协同平台为载体，为扁平化管理的实现提供了技术保障和支持，让组织的各项运行更加灵敏迅捷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 矩阵式管理：每个部门都需要“特工”

管理招法

矩阵式管理使不同部门之间的配合和交流得到加强，随着项目的开始和结束，机动灵活地成立或解散项目小组，使得组织能适应变化的外界要求。而且一个人可以同时参加多个项目，能大大提高人员的利用率。

招法典故

相对于那种传统的一维式管理而言，矩阵式管理又称系统式或多维式管理。当人们为了工作，各个部门的人员集合在一起时，会形成一个为完成专门任务而出现的横向系统。该横向系统和原来的垂直领导系统构成了一个矩阵，因此这种管理模式被称为矩阵管理。也就是说，矩阵管理中的员工呈现的是双向报告的模式。他们有两个领导者，一个是流程上司，主要负责员工日常考核和任务完成程度，一个是专业上司，主要负责员工的晋升和任免。

招法释义

一个管理者要想获得更大的成功，解决更加具有全局性、战略性的问题，必须依靠员工整体的合作力量。在现代企业的运作中，规模越来越大，员工越来越多，所面临的环境和问题也越来越复杂。特别是项目管理兴起后，工作中所涉及的人员、部门越来越多，有时甚至要求员工跨国合作，要求上下游供应商和客户的参与，这就增加了部门之间横向和纵向的联系，在组织内部形成一种矩阵式的结构。矩阵式管理主要是把管理部门分为两种，其一是传统的垂直领导部门；其二是为完成某一项任务而由各部门抽调人员联合组成的临时部门，并指定专门负责人领导，这项任务完成后，小组成员就各回原部门。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

要提升现代企业的管理水平，就要从意识上提高对矩阵管理的认识。当企业发展壮大到一定程度，产品就会变得多元化，市场逐渐扩大，变得更加分散。各部门之间进行分工，出现分支机构和运营多线业务时，无论我们是否喜欢，也无论是主动选择还是被动采纳，都需要及时调整企业结构，用更灵活的矩阵管理来代替单一的垂直管理体制。设立跨职能部门，强化信息的流通，灵活、有效地协调各项业务的发展。事实上，任何企业只要具有一定规模，就应该认识到矩阵管理的必要性，并且要发挥矩阵管理在现代企业管理中的积极作用，提升组织的矩阵管理能力。

1993 年之前，IBM 的管理结构是典型的金字塔模式，公司众多的销售事业部之间，几乎没有横向联系。公司前 CEO 艾克斯只注重业绩成长，对于其他的市场需求一概不知。他的这种管理模式导致 IBM 饱受“金字塔之殇”，公司连年亏损，其额度创下了华尔街历史纪录。

1993 年，为了改变连年亏损的状态，IBM 公司进行了一次大转型，也就是著名的“矩阵革命”。IBM 进行了重大人事变动，郭士纳临危受命，出任 CEO，对公司进行管理改革，开始实行矩阵式管理。他重组各事业部，整合成以产品类、业务类各自为主的两支团队，让他们既竞争又合作。

通过郭士纳的这种矩阵革命，IBM 公司迎来了重大胜利。1996

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，经过公司员工的不懈努力，失去联系已久的全美前10大计算机买主——美国保德信人寿公司。当初，因为IBM管理体制的落后，致使产品质量急速下降，保德信决定离开IBM，转向其对手购买硬件和软件。但自从1993年郭士纳对IBM进行改革，重组企业的事业部后，专门组织了软件实验室，协同开发数据管理新软件。这才使得保德信重回IBM的怀抱。

在这个案例中，IBM在改造前是典型的金字塔管理模式，无视客户的需求，对市场变化反应缓慢，最终导致市场份额下降，造成了企业亏损。进行改革后，资源被充分整合，部门间横向和纵向结合紧密，对市场需求的反应速度增加，企业的竞争力明显增强，这是矩阵管理促进企业发展的一个典范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 怀特定律：领导的威慑力决定决策的执行力

管理招法

美国社会学家 S. 怀特提出了怀特定律，告诉人们：领导在群体外的声望有助于巩固他在群体中的地位，同时，他在群体中的地位又提高了他在外界的声望。

招法典故

一只老鼠在一座香火鼎盛的寺庙安了家。那里的生活非常舒适，小老鼠既能享受人们为佛像供奉的美味，还可以在尊贵的佛像上自由地玩耍。

每当善男信女们烧香跪拜时，这只老鼠总爱爬到佛像肩上，俯视着人们，暗自窃笑："蠢人们啊，你们的膝盖这样柔软，说跪就跪下了！"

一天，一只饥饿的野猫闯进了寺庙，看到老鼠，一把将它抓住。"你不能吃我！你应该和人类一样向我下拜！"这位高贵的俘虏对野猫大声抗议。

"人们跪拜的是佛，不是你，只是因为你待的位置，所以自以为人们在跪拜你。"野猫讥讽地说，然后把老鼠撕碎吞了下去。

招法释义

作为领导者，仅仅占据领导者的位置是不够的，如果不能自律，就无法服人，如果无法真正树立起威信，获得员工们的信赖和认可，肯定会失败，因此管理者必须树立自己的影响力。要想树立自己的权威，管理者就要做到以身作则，要求下级和员工做到的事，自己必须首先做到，要为员工做好榜样，才有资格去管理和约束别人。作为领导者，对各个领域都要有所了解，这样，员工自然会对你心生敬佩，从而树立起领导者的权威。想提高领导权威，就要求领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者做人处事要秉承公正的原则，重承诺、守信誉，创造良好的上下级关系。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

三洋企业的创始人井植薰，就是一个处处以身作则，让人敬佩的领导者。他的一言一行都堪称下属学习的楷模。凡是要求别人做到的事情，他自己首先做到。这是一种最强、最直接的说服力。

井植薰 14 岁就到松下幸之助的“松下电器制作所”当学徒。他在学徒期间，无论工作再苦再累，都坚持学习。他连续读了八年夜校，前四年学机械制造，后四年学商业会计。这两种专业知识的结合，使他养成了用数字分析事物的习惯，也为他从事电器制造行业，打下了牢固的技术基础。

井植薰在松下公司干了 24 年，从学徒一直升到公司常务董事兼制造部长，成为企业的骨干人物。1949 年，井植薰离开松下，创办了三洋机电公司。到 20 世纪 80 年代末，三洋在世界各地已经拥有了 101 家子公司，成为名副其实的跨国集团公司。

井植薰在他著的《成功源于探索》一书中，第一句话就说：“何谓经营之本？我认为是造就人。”重视人的作用，原本是松下公司的经营理念，井植薰将这一思想带到了三洋，并且发扬光大。在他看来，要想造就他人，首先自己要以身作则，成为别人的榜样。公司大楼的门卫每天早上都会准时看到井植薰进入公司大门，而且他上班的时间精确到了以秒计算的程度，于是竟把他当作标准时钟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每当他出现在公司门口，门卫便会下意识地看表，他总是同一时间到达！他这种坚持严守公司纪律的做法，不仅为员工们起到了良好的表率作用，也树立了自己在公司的权威。

“24—16—8”工作制，是井植薰提出的一个口号。他认为，董事以上的管理者要树立24小时都为公司工作着想的觉悟，要时刻想着公司的事务，甚至夜里做梦也要做与公司有关的梦。对一般管理级别的人员，则要求每天工作16小时，除了晚上睡觉做梦之外，其他时间都必须思考公司的工作。至于一般职工，只要在上班的8小时内思考工作的问题就可以。井植薰也以实际行动向世人证明了这点。1985年，他退休后，仍然为企业的经营和发展努力奋斗。1987年8月13日，井植薰在处理完一件有关产品质量的问题后，突然去世，这也应验了他“将死在工作中”的预言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章 创新发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 达维多定律：在创造和淘汰中发展

管理招法

企业只有掌握新技术，不断推出新产品，适时淘汰老产品，加快新产品进入市场的脚步，形成新的市场和产品标准，才有权制定市场的游戏规则。

招法典故

达维多定律是以英特尔公司副总裁达维多的名字命名的。他指出：一家企业要想在市场上始终占据主导地位，那就要做到第一个开发出新产品，第一个淘汰自己现有的产品。倘若被动地作为第二三家企业将新产品推入市场，其所获利益远不如敢于冒险的第一家企业所获的利益，因为市场中的第一个新产品能够自动获得较高的市场份额，尽管产品可能还不够完善。

招法释义

在变幻莫测的市场中，企业要想掌握环境变动下的商机，就必须紧跟时代潮流，根据自身的不同情况，确定不同的经营管理模式，并随时根据环境条件变化加以调整。

达维多定律的核心就是着眼于市场的开发和利益分割的时机与成效。人们在市场竞争中必须不断推出新产品，适时淘汰老产品，将成功的新产品尽快投入市场，抢占先机，获得较大的份额和高额利润，才能形成新的市场和产品标准，进而掌握制定游戏规则的权利。要做到这点，就要在产品研发上占有领先地位。企业不能依靠维持原有技术或者产品优势来发展，只有依靠创新所带来的短期优势来获得高额利润，才能让企业获得更大发展。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

 经典案例

在当今知识不断创新，高新技术迅速产业化的时代，创新是企业“技术开发管理”的关键，是把握成功的要素。例如微软公司把“不断淘汰自己的产品”作为公司口号，是它能成功的秘诀之一。

海尔公司就是一个典型的在传统行业家电市场上占据优势，并通过不断创新推进新产品而保持优势的企业。海尔公司的彩电从生产之日起，就创造了许多让人“想不到”的产品：

1. 海尔称为“晶视2000”的拉幕式彩电。这种彩电问世后，就连一向以技术先进而自豪的德国人也赞叹不已。它在开机时，节目会从屏幕中间徐徐拉开；关机时好似戏台落幕，帷幕从两侧向中间合拢关闭。这种电视的最大益处是开机软启动，免除了图像闪烁对人眼的伤害；关机零闪烁，消除了强光束的冲击，大大延长了显像管的寿命。因此有人称这种彩电为“长寿彩电”。

2. 被海尔称为“全媒体、全数字”的彩电，是一种能升级的彩电。以往，彩电都是将其功能固定在一块线路板上，而海尔敢于大胆创新，采用了与计算机相同的模块化方案，各个功能模块之间能进行交互式信息交流，还可以随着技术的更新发展和人们需求的提高来更换模块，提高功能。

3. 海尔还推出过家庭影院彩电。这款彩电能营造出与专业音响媲美的全空间多维环绕立体音效。推出之后备受消费者喜爱，在许多大城市日销量连创新高。

在这个技术高速更新，新产品不断推出的时代，创造新产品就能率先占领市场，取得先机。在激烈的市场竞争中，瞄准不同人群的需求，是海尔公司创新的方向。正因为把握了“先入为主”这条真理，时刻否定并超越自己，海尔才在家电市场上保持了领先地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 青蛙效应：不做温水里的青蛙

管理招法

作为一名优秀的管理者，不能在安逸的环境中丧失斗志，要居安思危，时刻保持危机意识，这样才能避免企业出现危机。

招法典故

美国康奈尔大学曾做过“青蛙试验”：把一只青蛙投入煮沸的热水锅里，青蛙会触电般从锅中纵身而出，保全了性命。人们又把青蛙放在装满温水的锅里，任其游动，用小火慢慢加热，青蛙在锅中虽然感觉到了外界温度的变化，但却并没有立即往外跳，直到最后热度难忍，但那时它已经失去逃生的能力而被煮熟了。人们称其为“温水煮青蛙试验”，即“青蛙效应”。

这个试验告诉我们一个道理：“生于忧患，死于安乐。”人天生就是有惰性的，舒适的环境容易使人丧失斗志。如果一个管理者、一个企业失去了外界的刺激，处在安逸之中而不自觉，最终失去了危机感，那么一旦危机到来，就只有像青蛙那样，死于残酷的市场竞争。

招法释义

“青蛙效应”告诉我们，企业的竞争是无止境的，管理者和员工不要在舒适的环境中丧失斗志，也不要满足于眼前利益，更不能沉湎于以往的胜利和美好的愿望之中，这种没有忧患意识的安逸感会让人忽视周围环境的变化，意识不到危机和失败在步步逼近，最后就会像青蛙一样，在安逸中死去。任何个人乃至组织都应学会居安思危，加强危机意识，否则，即便有应激反应能力，也于事无补。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

比尔·盖茨说过一句话："微软离破产永远只有 18 个月。"在这个瞬息万变的时代，市场竞争非常激烈，一旦管理者的危机意识淡薄，就可能面临杀机。必须时刻保持危机意识，才能让企业在竞争中迎来胜利。因此，管理者要向员工传递这种危机意识，提高成员的危机感，来适应激烈的市场竞争。

海尔集团董事长张瑞敏说："一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如履薄冰。"早在 1998 年，海尔集团的年盈利接近 200 亿元时，张瑞敏就开始思考：如何让企业的每个员工都像管理者一样，充分感受到市场的压力，这样，员工的危机意识加强了，才能更好地适应市场的挑战。那一年，张瑞敏经常对企业员工引用两个成语——"战战兢兢，如履薄冰"。

1998 年中旬，张瑞敏打破原来的管理框架，开始推行"内部模拟市场"，让企业内的上层工序与下层工序之间进行商业结算，下层工序变成上层工序的市场。用通俗易懂的话来说："内部模拟市场"运动就是要把海尔的每一位员工，都变成企业内部的"小老板"。他想达到的企业管理理想是到 2008 年把所有员工都变成合格的"小老板"——让他们亲身感受市场的压力。到 2002 年年底时，他竟然已经先后调整组织结构达 40 余次。

2003 年，海尔集团全球营业额突破了 800 亿元，是创业时的 22,988 倍。海尔品牌价值近年来一直在国内保持领先地位。然而，在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优异的业绩面前，无论是张瑞敏，还是海尔的每个普通员工，谈论最多的不是荣誉和业绩，而是压力和挑战。

在企业界，张瑞敏的“战战兢兢，如履薄冰”广为流传。当海尔面对市场和竞争时，没有陶醉在“卓越”里，而是时刻保持危机意识，也正是这种危机意识造就了今天的海尔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 路径依赖：拆掉思维里的墙

管理招法

做任何事情都要在一开始就找准方向，一旦你选择了某种路径，就很难跳出自己的思维定式。

招法典故

路径依赖，又称为路径依赖性，它是指人一旦进入某一路径，就可能对该路径产生依赖，比如人们一旦对某件事情做出了选择，就如同走上了一条不归路，由于惯性的作用，这一选择会不断自我强化，并让你轻易走不出去。

招法释义

对组织而言，一旦这种思维定式形成，做出选择之后，就会不断投入精力、金钱及各种物资，在发展过程中不断地自我强化，即使后来发现这一选择并不合适，也不会轻易改变。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

生活中，路径依赖现象无处不在，人们的很多习惯都可以用“路径依赖”来解释。它告诉我们，想让路径依赖的负面效应不发生，那么一开始就要找准方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在国际 IT 行业中，戴尔电脑是一个神话。1984 年，麦克尔 · 戴尔创立了戴尔计算机公司。从创立初期的 1000 美元，发展到 21 世纪初的年销售额达 310 亿美元，这是一段颇具传奇色彩的历史。据戴尔说，他还在少年时，就已经奠定了戴尔公司发展的两大利器“直接销售模式”和“市场细分”的基础。

戴尔从小就喜欢集邮，12 岁那年，为了省钱，他决定不再从拍卖会上卖邮票，而是说服一个同样酷爱集邮的邻居把邮票委托给他，然后在专业刊物上刊登卖邮票的广告。令人高兴的是竟然赚到了 2000 美元，初次尝到了越过中间人，“直接接触”的好处，也是他人生中的第一次生意冒险。后来，戴尔企业的发展始终和这种“直接销售”模式密不可分。

戴尔上初中时，就开始做电脑生意。他自己购买零件动手组装，然后再卖掉。在组装和销售过程中，他发现，售价 3000 美元的 IBM 电脑，购买零部件只需六七百美元。而且在当时，大部分经营电脑的营业商还不很懂得电脑的内部结构，也不能为顾客提供技术支持，更不可能按顾客的需要提供合适的电脑。正是经营商的这些缺陷让戴尔产生了灵感：抛弃中间商，自己组装电脑进行出售，这样，不但有价格优势，同时还有品质和服务上的优势，能够直接根据顾客要求，相应地提供功能不同的电脑。

就这样，戴尔电脑公司成立了，后来风行全世界的“直接销售”和“市场细分”两大模式也从这里诞生。这两种经营模式的内核就是：真正按照顾客的需求来设计制造产品，并在最短的时间内送到顾客手上。

正是这两种模式的运用让戴尔一直走下去。也正是首次步入商海时的正确路径选择，奠定了戴尔一生事业成功的基础。1984 年戴尔退学，创立自己的计算机公司，18 年后，2002 年，戴尔公司便在全球 500 强企业排名中位居第 131 位。不到 20 年的时间，戴尔公司在电脑开发和销售方面都取得了巨大成果。

每个人都有自己的思维模式，它在很大程度上决定着你今后的人生道路，我们无法摆脱这种路径依赖，但是我们可以在开始时就慎重选择自己的道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 跳蚤效应：拒绝自我设限

管理招法

目标决定了你的人生，在遇到挫折时，不要自我设定限制，只有跳出枷锁，才能向着目标努力。

招法典故

“跳蚤效应”来源于一则实验：一位生物学家在桌上放了一只跳蚤，照桌子一拍，跳蚤便会高高跃起。后来他在跳蚤跃起的上方放了一块盖板，再拍桌子，跳蚤跳起来，重重碰到了盖板上。连续几次，跳蚤高高跃起都碰到盖板，于是跳蚤为了避免碰壁，越跳越低。过一段时间后，生物学家拿掉盖板，发现跳蚤依然不敢高高跃起，直至生命结束都是如此。这就是有名的“跳蚤效应”，它指的是，当一个人连连碰壁，屡次受挫后，就会失去追求目标的勇气，从而逐渐降低自己对成功的渴望。

招法释义

人们在连续遭遇挫折之后，自信心会受到严重伤害，这时，寻求安全、避免再受创伤的心理越来越强烈，因此就会降低自己的目标。而目标决定人生，建立什么样的目标，就会有什么样的人生，如果降低了自己的目标，那么你的一生注定就是失败的。在遇到挫折时，如果不能坚定信念，给自己设定限制，那么我们就会失去奋斗的目标。要坚信，每次受挫都会使你离成功更近一些，每一次失败都将增加下次成功的概率，坚持就有成功的可能。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

面对挫折，如果我们不能坚定信念，在受挫后“知难而退”，那么就等于给自己的人生设定限制了。而一旦自我设限，就很难再跳脱出去，那么我们将会丢掉前进的方向，丧失奋斗的目标，无法突破自己。设限的人生就像披着沉重的枷锁，潜能再大也难发挥出来。

1952年7月4日清晨，大雾弥漫，加利福尼亚海岸被笼罩其中。在离海岸21英里远的卡塔林纳岛上，34岁的费罗伦丝·柯德威克纵身跃进太平洋中，向加州海岸游去。如果成功到达，她将成为全世界第一个游过这个海峡的女性。

这时海面上雾很大，柯德威克几乎连身后的护送船都看不到。时间一点一点地过去，冰冷的海水把柯德威克冻得浑身发麻。她不能再坚持下去了，于是就叫人把她拖上船。她的母亲和教练都在护送船上伴随着她，见她准备放弃，便告诉她，离目标已经很近了，鼓励她坚持到最后。于是她朝加州海岸望去，但是除了海面上的浓雾外，什么也看不到。她咬紧牙关继续游下去，然而越游越慢，最后，她决定放弃，人们把筋疲力尽的她拉上了船。而她上船的地点，离加州海岸只有半英里！

上岸后别人告诉她这个事实时，柯德威克沮丧极了。后来接受记者采访时，她说，真正令她游不下去的原因既不是身体上的疲劳，也不是冰冷的海水，而是在浓雾中看不到目标。

两个月后，柯德威克吸取教训，继续努力，这次她终于成功地游过了卡塔林纳海峡，而且比男子的纪录快了将近两小时！费罗伦丝·柯德威克终于实现了她的目标，成为第一个游过卡塔林纳海峡的女性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管柯德威克是一位游泳健将，然而她在看不到目标时，也失去了前进的动力和勇气，最终没有游到对岸。在生活中，多数人都明白自己应该做些什么，可是当遇到困难、受到阻力，尤其是连连受挫时，他们就动摇了，放弃了对目标的坚持，最终导致了自己的失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 默菲定律：把错误当做财富，汲取经验继续前进

管理招法

如果坏事有可能发生，哪怕这种可能性再小，它总有发生的那一刻，并且有可能因此引起巨大的损失，管理者要从中吸取教训，避免再出现同样的错误。

招法典故

1949 年，美国空军进行了一次实验研究。志愿者被绑在火箭驱动的雪橇上，实验人员用监控器监控分析，当飞驶的雪橇停住时，试验者的状况如何。监控器具是空军上尉工程师默菲设计的甲胄，它里面安装了电极。但是在一次实验中，甲胄没有记录任何数据，这让技术人员感到非常吃惊。后来默菲通过检查才发现，原来是甲胄里的电极放错了，当时他对实验人员说：如果一件事情可以有两种或者更多的方法来实现，而其中一种会导致灾难性的错误，往往这一错误就会不幸地发生。默菲的这一说法被人们称为默菲定律。

招法释义

如果一件事情可能出现错误，不管几率多么小都会发生，即使暂时没有发生，但总会有发生的那一刻，而且会因此给企业带来不可估量的损失。为了避免再出现同样的错误，管理者就要从中吸取经验教训，结合实际情况找寻更好的解决办法。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

乔治·伊士曼是柯达公司的创始人。那句闻名世界的广告“你按快门，剩下的交给我们”，就是伊士曼提出的著名口号。伊士曼年轻时就喜欢摄影。当时摄影是仅供有钱人玩赏的一种新奇的艺术形式，伊士曼发现摄影有非常大的潜在商业价值，于是决定要把摄影变得像铅笔一样方便。

随着对摄影术的入迷，伊士曼对其了解得越发深入。可是越深入，困难越多，他决定寻找简化这些步骤的方法。屡次失败不但没让他失去信心，相反，正是这些失败激励他继续前进。他从这些失败的教训中吸取经验，用了两年时间，终于调制成自己真正满意的乳剂配方，当时他才 26 岁。后来正是这种乳剂成为伊士曼柯达公司的基础。

1881 年，伊士曼正式注册了伊士曼干版公司。起初，依靠这种令人满意的乳剂配方，伊士曼干版公司在经营中一帆风顺。但是好景不长，这些乳剂突然出现次品，伊士曼反复试验，寻找错误，但都无功而返。后来发现是由于明胶中的杂质引起的。但是这时大部分产品都已发出去。许多客户不知道次品的事，那个年代，照片的冲洗受很多因素影响，如果不说，客户也未必会发现是乳胶的问题。但是伊士曼毅然决定收回那些产品，他认为这关系到企业信誉的问题。伊士曼后来回忆说：“赔偿这些顾客花掉了我们最后的一块钱，但我们留下了更重要的东西——信誉。”

伊士曼明白，必须把摄影器材简化，才能让更多的普通民众接受摄影。他决定下一步从玻璃感光版的改进开始。1884 年，伊士曼在摄影杂志上刊登广告，宣传该公司及其新产品。但是这种新发明的纸制胶片并未引起顾客注意。大多数摄影家仍然喜爱使用干版，因为干版印出来的照片质量很高，而普通大众仍拒绝把摄影作为业余爱好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然伊士曼不断努力，但不得不承认他的胶片无法彻底改变摄影术。他对产品的要求已超出了自身能力。这时伊士曼已经意识到："理想的大公司是那种能最有效地利用内在智慧的公司。"于是他高薪聘请了一名化学研究员，交给他两项任务：第一，开发显影乳胶，使之更快、更敏感；第二，创造一种牢固、柔韧、透明的片基，可供涂刷乳剂。对伊士曼来说，追求是无止境的，要在失败中吸取教训重新出发，去追求更完美的东西。他曾自豪地宣称："我的欲望只受我的想象力的限制。"

伊士曼这种不畏错误，并且把错误转化为经验，努力创造更好产品的精神，使他在照相机制造上也取得了巨大的成就。1888 年 6 月，该公司生产出了轻巧、简洁的"柯达"照相机。这种相机成功地把摄影术减少到仅仅三个步骤：拉线控制快门、卷动胶片、按动按钮。他还为柯达相机设计了极富吸引力的推销口号："你按快门，剩下的交给我们！"

伊士曼的成功源于他敢于坚持创新，从失败中吸取经验，对产品不断进行改进，从而使竞争对手无法和自己匹敌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 帕金森定律：凡事从自己身上找原因

管理招法

做一件工作所需的资源与工作本身并无太大关系，可是由其膨胀出来的复杂性和冗长性却十分严重。作为管理者，要能够看到这点，并着手简化这种复杂性和冗长性。

招法典故

帕金森定律是官僚主义现象的一个别名，起源于英国学者帕金森的著作《帕金森定律》一书。书中揭示了官场病的一种现象——机构人员恶性膨胀：一个不称职的官员，常会任用两个能力比自己更差的人当助手，而自己发号施令。两个平庸的助手缺乏能力，便会上行下效，每人分别再找两个无能的助手。以此类推，形成了一个机构臃肿、人浮于事、效率低下的领导体系。由此得出结论：在官僚主义的管理下，行政机构像金字塔一样不断增多，行政人员不断增加，但是实际工作的人却很少，效率越来越低下。

招法释义

不称职的领导一旦占据了岗位，臃肿的机构和过多的人员便不可避免，整个企业管理系统就会形成恶性循环，陷入泥潭之中难以自拔。人们认为，如果用更多的人员做工作，就可以改善工作的品质，但实际上并非如此。做事的人太多，反而会使整个机构变得懒散、缺乏原动力、效率低下。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

20 世纪 80 年代初，通用电气公司在 30 多个国家设有 130 家制造厂，雇员多达 40 万人，在这些企业中，约有 1/3 正在亏损，1/2 的企业正在走下坡路。面对这样庞大的机构，韦尔奇认为，如果不对企业进行彻底整改，那么企业将慢慢走向衰老。因此要连续不断地对企业进行改革，将生机与活力注入它体内。

他对员工们说："如果你把青蛙放进沸腾的热水中，它会竭力挣扎，努力跳出来，以求生存。但是如果把它放在冷水中，用文火慢慢加热，青蛙会待在水里直到死去。"

此时的通用电气就是在冷水中慢慢煮的青蛙，所以韦尔奇要将通用公司变成一锅沸水，让每个人竭力挣扎，以求生存。于是韦尔奇开始了一场大刀阔斧的革命，他的调整结构标准是：要看这个下属企业是否能跻身行业的前两名，如果排在第三名或更靠后，那么，就毫不客气地将它砍掉。短短的几年时间，韦尔奇将通用的工厂和经营单位裁减合并成 13 个主要的业务部门，并且裁减了那些交错重合的管理机构，将 40 万名员工缩减至 29 万人。就这样，韦尔奇砍掉了通用电气公司 25% 的下属企业，削减了十几万的员工。

这是一场残酷的不留任何情面的革命。那些被裁掉的员工给韦尔奇起了一个"中子弹杰克"的绰号，很多人都认为他是世界上最无情的管理者。因为被他砍掉的并不都是多余的企业，有些在行业内的发展还是不错的，只是不能排在前两名而已。尽管韦尔奇的这种做法在今天看来是正确的，但当时人们却不能理解，尤其是那些被裁掉的员工。在其后几年里，韦尔奇被各种舆论包围着，但他进行管理革命的步伐仍在继续，没有停止。有些人很赞赏他的做法，但是更多的人怨恨他。

将公司多余的部门裁掉后，韦尔奇便着手企业内部文化的变革，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其中最具特色的是集合集体智慧，发动各阶层员工为公司出谋划策。这个举措大大调动了员工的参与感，让他们觉得自己受到了重视，有效地激发了他们的潜力。

韦尔奇将通用电气公司变成了一锅沸水，能够幸存的员工，一定是行动积极的精干力量。1996 年，在一千家美国大公司的资产排名总额中，通用电气公司以 1373 亿美元的资产总额名列榜首，韦尔奇的改革终获成功，并且得到了社会的承认。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 坠机理论：机制大于人制

管理招法

企业不能过度依赖有能力的领导者，只有建立完善的机制，才能避免出现因领导者的死亡而致使企业衰退的现象。

招法典故

在企业管理领域，如果一位企业领导者的才能卓著，人们就会担心，这个企业的命运是否会过于依赖这位领导人。一旦他不幸“坠机”身亡，企业会如同失控的飞机一般，结局无法预料。于是诞生了危机管理中的著名理论——“坠机理论”。“坠机理论”是说企业在日常的经营管理中要注意采取措施，构建完善可靠的制度，避免因领导者突然“坠机”，从而导致企业也随之“坠机”。

招法释义

为了避免领导者对企业的影响过大，不至因为其个人的死亡而导致企业衰退，依然持续健康地发展下去，企业就要建立完善的管理制度。只要建立规范的制度，并保持制度的公正平等，就可以在某种程度上规避“坠机”现象的发生，使组织内部运作流畅。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经典案例

在企业管理中，如果领导者太卓越，那么人们就会对他过度依赖，一旦他“坠机”，企业也将会随之“坠机”。所以领导者要设置自己“坠机”后的保险措施，冲破个人魅力怪圈，建立起规范完备的领导者继任程序。完善的制度比英雄更可靠。

通用电气的前任 CEO 韦尔奇当年就是由此脱颖而出。琼斯担任通用电气首席执行官才三年，就已经开始考虑继任人选。琼斯试图把竞争变得激烈起来，从而挑选出最优秀的继承人。为此，琼斯开始对候选人进行“机舱面试”，把候选人叫来，向他们发问，假如现在正乘飞机旅行，但是飞机不幸坠毁，那么该由谁继任公司董事长呢？三个月后，琼斯又进行了另一轮“机舱面试”。这轮面试其实和上次差不多，不同的是，这次假设候选人在坠机后侥幸活了下来，最后还要说出，坠机后该由谁接任董事长。琼斯要求他们必须提出三个候选人的名字，并就通用电气的战略目标作出判断。如果候选人提出的董事长人选中有自己的话，那么还需要回答：公司面临的主要挑战是什么？准备怎样应付这些挑战？

经过这两轮“机舱面试”，琼斯为通用公司选出了自己的继承人，也就是后来被人们所熟知的韦尔奇。后来，韦尔奇又选择了杰弗里·伊梅尔特作为公司的新一任总裁。通用电气公司投入了大量的时间去了解候选人的情况，从而确定该由谁来继承公司，才能带领大家走得更好。因此即使“坠机事件”真的发生，他们也能保证公司的管理稳定。现在世界上大部分的企业虽然知道“坠机事件”的严重性，但是还没有认识到提前进行“机舱面试”的必要性，尤其中国的企业更是如此。

调查结果显示，国外大部分企业都有详细的企业领导人发展策略，90% 的企业制定了选拔领导人才的策略，相比之下只有 50% 的中国企业这样做。而且国外的企业在 2/3 的时间里通过轮岗制激发人才的潜质，但只有 31% 的中国企业会定期实行轮岗制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 比伦定律：失败也是一种机会

管理招法

每个人都是在不断犯错中成长起来的，只有经过反复的失败和反思，才能获得更好的机会走向成功，因此失败也是一种机会。

招法典故

美国考皮尔公司前总裁 F. 比伦曾经说过："若是你在一年中不曾有过失败的记载，你就未曾勇于尝试各种应该把握的机会。"这就是著名的比伦定律。失败也是一种机会，无论是谁，做任何事情，都会有各种错误的发生，经历的错误越多，人进步得越多，因为他可以从中学到许多经验。

招法释义

在企业管理中，如果你能从各种各样的失败和挫折中不断爬起来，那么你也就取得了成功。任何优秀的企业管理者都是经历过很多挫折才成长起来的。在人生的旅途中，你不可能一帆风顺，不要因为害怕失败而犹豫不决，要有一种试错精神。即使最后证明自己错了，也不后悔。因为失败也是一个机会，至少知道了你先前行进的道路是行不通的，和成功相比，你会学到更多的东西。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经典案例

20 世纪初，美国汽车工业的两大霸主，通用公司与福特公司为争夺市场所展开的激烈竞争，为我们提供了一个绝佳的案例。

1903 年，亨利·福特建立了福特汽车公司，当时汽车还只是有钱人才买得起。福特建立汽车公司的目标，就是要生产工人们都买得起的车。经过专家们多年研制，亨利·福特终于实现了自己的目标。生产出来的 T 型车坚固结实、容易操纵，而且售价低廉，大多数普通人都买得起。T 型车刚一推向市场，就卖出了 1 万多辆。

要为大众制造买得起的汽车，意味着必须要加大产量，进行大规模生产，这样才能降低成本。一次，福特参观了芝加哥某家肉品包装厂，该厂实行流水线生产，传送带把肉品传到工人面前时，每人只需要切割自己所负责的那部分。福特受到启发，其后就为自己的公司建起了汽车装配线。

这种装配线的建立，大幅削减了汽车的制造成本，让福特公司在效率上拥有了明显优势，远远胜过了竞争对手。1908—1912 年，装配线的建立使汽车售价降低了 30%。到了 1912 年，T 型车的售价由最初的 825 美元降到了 575 美元，这是汽车售价首次低于人们的年均收入。1914 年，福特公司生产的汽车超过 26 万辆。那一年，其他汽车制造商合计才生产了 28.7 万辆汽车，仅比福特公司多出 10%。

1920 年，美国经济出现衰退，汽车销量开始下滑。由于福特汽车成本低廉，因此他们可以通过降价的方式吸引顾客。可是通用公司和其他汽车公司却无法像福特公司那样降低价格，所以销售额急剧下跌。到了 1921 年，通用公司汽车的销量仅占市场份额的 11%，而福特公司的销量却占据了市场份额的 55%。

通用公司总裁斯隆经过思考，得出一个结论，同福特竞争败阵的原因，就是自己公司不能通过降低成本来保持低廉的价格，通用不能和福特公司的成本低廉的 T 型车展开竞争。面对这次的失败，斯隆绞尽脑汁，找寻解决方案。他认为，福特公司的生产线只制造 T 型车，这虽然降低了成本，成为他们的优势，但也是他们的劣势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们的观念正在逐步转变，对汽车的要求也会越来越高，产品多样化、消费者分层化将会是今后汽车发展的方向。于是，斯隆为通用公司制定了一个新战略，对经济实力不同的人，提供不同价位和档次的汽车，口号是“满足各类钱袋、各种要求”。

在斯隆的带领下，通用公司通过变换车型和档次，使业绩节节上升。1927 年，通用逼迫福特关闭了让自己获得过大量利润的 T 型车装配线，和通用公司一样，努力使产品做到多样化和分层化。1940 年，通用公司的市场份额提高到了 45%，而福特公司的市场份额则下滑到 16%。斯隆制定的满足不同阶层消费者的战略取得了辉煌成就。斯隆在失败中寻求机会、变换思路的方式，为通用汽车公司战胜福特汽车公司作出了重大贡献。正是失败，使斯隆卧薪尝胆，东山再起，取得了这一轮市场角逐的胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The knowledge you need to know to manage like Drucker,and operate like Wang

青蛙和鲶鱼有什么不同?

蚂蚁的精明之处在哪里?

猫是可以用来踢的吗?

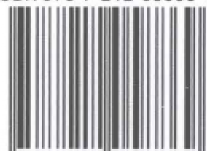
会跳舞的大象是咋样的?



团队合作绝不是1+1=2，华盛顿合作定律将告诉你为什么。
决策毁于拖延，机遇毁于延迟，普希尔定律教你如何提高执行力！
笨主管才累死，古狄逊定理教你如何做主管?
拆掉思维里的墙，路径依赖告诉你如何创新发展！
……

无论你是企业主管，还是普通职员，都能在这本书中
找你想要的管理常识，助你成功成才！

上架建议◎经济管理
ISBN 978-7-212-05886-9



定价：26.80元